

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
PENGEMBANGAN SDM TERHADAP KINERJA PERAWAT RSJ
GRHASIA YOGYAKARTA**

SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta untuk
Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi**



**Disusun oleh:
Luthfi Zainal Muttaqin
12808144024**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2016**

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
PENGEMBANGAN SDM TERHADAP KINERJA PERAWAT RSJ GRHASIA
YOGYAKARTA

SKRIPSI

Oleh:
LUTHFI ZAINAL MUTTAQIN
12808144024



Disetujui

Dosen Pembimbing,

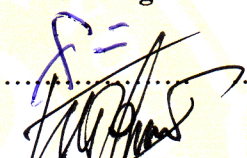
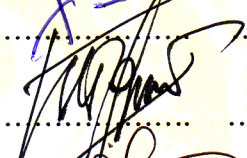
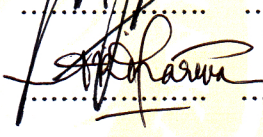
A handwritten signature in black ink, which appears to read "Setyabudi Indartono", is written over the text of the supervisor's name.

Setyabudi Indartono, PhD.
NIP. 19720720 200312 1 001

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Perawat RSJ Grhasia Yogyakarta, yang disusun oleh Luthfi Zainal Muttaqin, NIM: 12808144024, ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 19 Juli 2016 dan dinyatakan lulus.

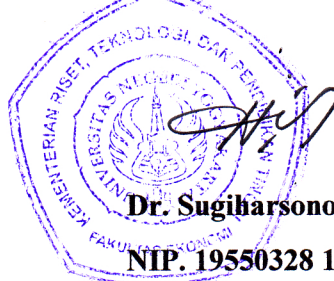
Dewan Penguji

Nama	Jabatan	Tanda tangan	Tanggal
Farlianto, MBA.	Ketua Penguji		27 Juli 2016
Setyabudi Indartono, Ph.D.	Sekretaris Penguji		27 Juli 2016
Arum Darmawati, MM.	Penguji Utama		27 Juli 2016

Yogyakarta, 27 Juli 2016

Fakultas Ekonomi

Dekan



Dr. Sugiharsono, MSi.

NIP. 19550328 198303 1 002

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Luthfi Zainal Muttaqin

NIM : 12808144024

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Judul Tugas Akhir : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANFORMASIONAL DAN PENGEMBANGAN
SDM TERHADAP KINERJA PERAWAT RSJ
GRHASIA YOGYAKARTA**

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini adalah benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya, tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Yogyakarta, 27 Juli 2016

Penulis,



Luthfi Zainal Muttaqin

NIM. 12808144024

MOTTO

“Keberkahan tidak selalu datang melalui cara yang linier, melainkan melalui keterkaitan yang saling melingkar”

(Emha Ainun Nadjib)

“Kebahagiaan bersemayam di hati kita. Bukan yang Nampak diluar, pun bukan kita pamerkan, tunjukkan”

(Tere Liye)

“Hidup yang tak diperjuangkan tak dapat dimenangkan”

(Sutan Sjahrir)

PERSEMBAHAN

*Ku persembahkan untaian pena sederhana ini
Sebagai wujud tanggung jawabku dan terima kasihku
Untuk Keluarga Ku tercinta dan teman-teman seperjuangan demi merangkai
mozaik masa depan.*

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PENGEMBANGAN SDM TERHADAP KINERJA PERAWAT RSJ GRHASIA YOGYAKARTA

Oleh:
Luthfi Zainal Muttaqin
NIM: 12808144024

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perawat pada RSJ Grhasia, (2) pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja perawat RSJ Grhasia dan (3) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan SDM terhadap kinerja perawat pada RSJ Grhasia.

Penelitian ini termasuk penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel random dengan sampel 95 perawat. Populasi penelitian ini adalah perawat RSJ Grhasia. Data dikumpulkan dengan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda.

Hasil penelitian pada taraf signifikansi 5% menunjukkan bahwa: (1) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat hasil koefisien beta (β) sebesar 0,019 ($p < 0.05$; $p = 0,016$). Kontribusi pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional untuk menjelaskan kinerja perawat sebesar (ΔR^2) 0,062; (2) pengembangan SDM berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perawat dengan nilai beta (β) sebesar 0,041 ($p > 0.05$; $p = 0,031$). Kontribusi pengembangan SDM untuk menjelaskan kinerja perawat sebesar (ΔR^2) 0,069; dan (3) Gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai beta (β) sebesar 0,022 ($p < 0.05$; $p = 0,042$) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat dan pengembangan SDM nilai beta (β) sebesar 0,043 ($p > 0.05$; $p = 0,047$) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat. Gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan SDM secara simultan berpengaruh terhadap kinerja. Kontribusi gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan SDM untuk menjelaskan kinerja perawat sebesar (ΔR^2) 0,077.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasioanal, Pengembangan SDM, Kinerja

**THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE AND
HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT ON JOB PERFORMANCE OF
GRHASIA PSYCHIATRIC HOSPITAL NURSES YOGYAKARTA**

By:

Luthfi Zainal Muttaqin
NIM: 12808144024

ABSTRACT

This study aimed to find out: (1) the impact of transformational leadership style on job performance of Grhasia Psychiatric Hospital nurses, (2) the impact of human resource development on job performance of Grhasia Psychiatric Hospital nurses, and (3) the impact of transformational leadership style and human resource development on job performance of Grhasia Psychiatric Hospital nurses.

This research was a causal associative research used quantitative approach. This research was a sampling research used 95 respondents. This research used random sampling method. The data were collected by questionnaire, while the data analysis used multiple regression analysis.

The result of research at significance level 5% showed that: 5 (1) Transformational leadership style positive and significance impact on job performance of nurses with beta (β) coefficient 0,019 ($p < 0.05$; $p = 0,016$). Transformational leadership style contributed to explain job performance of nurses by value (ΔR^2) 0,062; (2) Human resource development positive and significance impact on job performance of nurses with beta (β) 0,041 ($p > 0.05$; $p = 0,031$). Human resource development contributed to explain job performance by value (ΔR^2) 0,069; and (3) Transformational leadership style which had beta (β) 0,022 ($p < 0.05$; $p = 0,042$) positively affects on job performance of nurses; and human resource development which has beta (β) 0,043 ($p > 0.05$; $p = 0,047$) positively affects the on job performance. Transformational leadership style and Human resource development impacted simultaneously on job performance. Transformational leadership style and human resource development contributed to explain job performance by value (ΔR^2) 0,077.

Keywords: Transformational Leadership Style, Human Resource Development, Job Performance

KATA PENGANTAR

Segala puji milik Allah SWT, Tuhan semesta alam yang senantiasa melimpahkan segala rahmat, karunia, dan petunjuk Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Perawat RSJ Grhasia Yogyakarta” dengan lancar dan baik.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta. Oleh karena itu dalam kesempatan ini, penulis dengan ketulusan dan kerendahan hati ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak yang telah dengan ikhlas memberikan masukan dan kontribusi berarti dalam proses penelitian dan penyusunan skripsi ini, antara lain:

1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd., MA, Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Setyabudi Indartono, Ph.D., Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta dan sekaligus dosen pembimbing skripsi, terima kasih atas kesempatan waktu, bimbingan dan masukan-masukan yang diberikan untuk menyelesaikan skripsi ini.

4. Falianto, MBA., dan Arum Darmawati, M.M., selaku ketua penguji dan narasumber yang telah memberikan masukan selama penyusunan skripsi ini.
5. Seluruh dosen dan staf Jurusan Manajemen maupun Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta yang telah membantu selama proses perkuliahan.
6. Kepala Bagian Diklat Rumah Sakit Ghrasia Yogyakarta yang telah memberikan izin penelitian.
7. Sudiharja, S.Kep, M.M., selaku Kepala Bagian Keperawatan Rumah Sakit Ghrasia Yogyakarta yang telah membimbing dan membantu proses penelitian.
8. Teman-teman jurusan Manajemen angkatan 2012 konsentrasi SDM.
9. Miftachul Mujib yang telah membantu memberi masukan dalam penyusunan skripsi ini.
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dan memperlancar proses penelitian dari awal sampai selesainya penyusunan skripsi.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan dan keterbatasan. Namun demikian, merupakan harapan besar bagi penulis bila skripsi ini dapat memberikan sumbangan pengetahuan dan menjadi satu karya yang bermanfaat.

Penulis,



Luthfi Zaianl Muttaqin

NIM. 12808144024

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	11
C. Batasan Masalah	12
D. Rumusan Masalah.....	12
E. Tujuan Penelitian	12
F. Manfaat Penelitian	13
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	14
A. Landasan Teori.....	14
1. Kinerja Perawat	14
2. Pengembangan SDM	19
3. Gaya Kepemimpinan Tranformasional	28
B. Penelitian yang Relevan.....	32
C. Kerangka Berpikir.....	33
D. Paradigma Penelitian	38
BAB III. METODE PENELITIAN	39
A. Desain Penelitian	39
B. Definisi Operasional Variabel.....	39
C. Tempat dan Waktu Penelitian.....	41
D. Populasi dan Sampel.....	41
E. Metode Pengumpulan Data.....	42
F. Teknik Pengumpulan Data.....	43
G. Instrumen Penelitian	43
H. Uji Instrumen	45
I. Teknik Analisis Data	51
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	56
A. Profil Objek Penelitian	56
B. Hasil Penelitian.....	59
1. Analisis Deskriptif	59

2. Uji Prasyarat Analisis	68
3. Pengujian Hipotesis	70
C. Pembahasan	73
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	81
A. Kesimpulan.....	81
B. Keterbatasan Penelitian	82
C. Saran.....	82
DAFTAR PUSTAKA.....	84
LAMPIRAN.....	87

DAFTAR TABEL

1. Instrumen Penilaian SKP	3
2. Nilai Realisasi Kualitas(RK).....	4
3. Data Penilaian Kinerja Perawat Rumah Sakit Ghrasia Yogyakarta Periode Tahun 2011-2015	5
4. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perawat RSJ Grhasia	7
5. Kisi-kisi Instrumen.....	44
6. Hasil Uji CFA	46
7. Item Pertanyaan Lolos Uji CFA	48
8. Korelasi, <i>Mean</i> , <i>Standard Deviation</i> , dan <i>Cronbach Alpha</i>	49
9. <i>Discriminant Validity</i> , <i>AVE</i> , <i>Mean</i> , <i>Standard Deviation</i> , <i>Cronbach value</i> , dan <i>Square Correlation</i>	49
10. Hasil Uji Reliabilitas	51
11. Karakteristik Perawat RSJ Grhasia Berdasarkan Usia.....	60
12. Karakteristik Perawat RSJ Grhasia berdasarkan Jenis Kelamin.....	61
13. Karakteristik Perawat RSJ Grhasia Pendidikan Lama Bekerja	62
14. Karakteristik Perawat RSJ Grhasia Pendidikan Terakhir	63
15. Karakteristik Perawat RSJ Grhasia Berdasarkan Gaji	64
16. Kategorisasi Variabel Kinerja.....	65
17. Kategorisasi Variabel Pengembangan SDM.....	66
18. Kategorisasi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	67
19. Hasil Uji Normalitas	68
20. Hasil Uji Linieritas.....	69
21. Hasil Uji Multikolinieritas	70
22. Rangkuman Hasil Analisis Regres Gaya Kepemimpinan SDM terhadap dan Pengembangan Kinerja	71
23. Ringkasan Hasil Hipotesis	73

DAFTAR GAMBAR

Paradigma Penelitian	38
Struktur Organisasi	58

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Eksistensi rumah sakit sebagai layanan jasa kesehatan masa mendatang akan bergantung pada respon terhadap kebutuhan masyarakat. Pemberian layanan prima merupakan sebuah kunci mencapai sebuah keberhasilan. Peran perawat sangatlah signifikan karena perawat merupakan etalase yang berhubungan langsung dengan pasien. Untuk itulah perawat merupakan sebuah aset yang sangat berharga di institusi kesehatan.

Hameed & Waheed (2011) menyatakan bahwa karyawan (perawat) adalah aset penting bagi perusahaan (organisasi). Keberadaan aset ini adalah fakta bila SDM merupakan bagian integral dari organisasi, sehingga segala masalah yang terkait dengan SDM di organisasi harus dipecahkan dengan baik dan benar. Organisasi sangat membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja (*Job Performance*) yang tinggi.

Seperti yang diuraikan dalam situs grhasia.jogjaprov.go.id Rumah Sakit Jiwa Grasia, merupakan salah satu rumah sakit daerah yang ada di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. RSJ Grasia berdiri pada tahun 1938 dengan nama Rumah Perawatan atau Koloni Orang Sakit Jiwa (KOSJ) Lalijiwo. Dari masa ke masa RSJ Grasia mengalami transformasi. Salah satu arah pengembangan visi strategik RS adalah menjadi Rumah Sakit unggulan untuk pelayanan Psikiatrik

dan NAPZA di DIY dan Jawa Tengah pada tahun 2008. Salah satu upaya pembenahan diri yang mendasar adalah dengan mengubah *image* Rumah Sakit Jiwa melalui penggantian nama dan logo rumah sakit.

Sebagai sebuah organisasi RSJ Grhasia tidak terlepas permasalahan di bidang SDM. Kinerja perawat di RSJ Grhasia kurang maksimal. Sejak lahirnya PP Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS, Penilaian kinerja menggunakan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

SKP atau Sasaran Kerja Pegawai yang ada dalam salah satu unsur di dalam Penilaian Prestasi Kerja PNS. SKP harus disusun oleh seluruh PNS/ASN baik Jabatan Fungsional Umum (JFU), Jabatan Fungsional Tertentu (JFT) dan pejabat Struktural (Eselon I – Eselon V) sesuai dengan rencana kerja sebuah instansi/organisasi yang kemudian dinilai oleh atasan/pimpinan langsung penyusun SKP. Untuk Jabatan Fungsional Umum (JFU) penyusunan SKP disesuaikan dengan nama jabatan yang bersangkutan dan uraian kegiatannya yang akan dilakukan selama 1 (satu) tahun kalender dengan mengacu pada SKP atasan langsungnya. Sedangkan bagi JFT penyusunan SKP mengacu pada lampiran kegiatan yang ada pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan RB yang mengatur tentang jabatan tersebut dan Angka Kreditnya (AK) sesuai dengan jenjang jabatan masing-masing (BKN, 2016). Adapun instrument penilaian SKP perawat RSJ Grhasia meliputi:

Tabel 1. Instrumen Penilaian SKP

No	Instrumen Penilaian SKP	Keterangan
1	Melakukan pengkajian perawatan	Mengumpulkan informasi atau data pasien, agar dapat mengidentifikasi dan mengenali masalah-masalah, kebutuhan kesehatan dan keperawatan pasien , baik fisik, mental, sosial dan lingkungan.
2	Merencanakan tindakan keperawatan	Merencanakan suatu tindakan keperawatan agar dalam melakukan perawatan terhadap pasien efektif dan efisien.
3	Melaksanakan tindakan keperawatan	
	a. Keperawatan dasar kategori 1	Tindakan keperawatan tingkat yang mempunyai risiko rendah.
	b. Keperawatan dasar kategori II	Tindakan keperawatan tingkat kesulitannya masih rendah.
	c. Keperawatan dasar kategori III	Tindakan keperawatan tingkat yang mempunyai risiko sedang
	d. Keperawatan dasar kategori IV	Tindakan keperawatan dasar yang memiliki kesulitan sedang
	e. Keperawatan kompleks kategori I	Tindakan keperawatan yang mempunyai resiko.
	f. Keperawatan kompleks kategori II	Tindakan keperawatan yang mempunyai risiko tinggi
4	Menentukan evaluasi Keperawatan	Perbandingan yang sistematis dan terencana tentang kesehatan pasien dengan tujuan yang telah ditetapkan

Sumber : Sub Bagian Kepegawaian RSJ Grhasia

Dari unsur-unsur Penilaian (table 1) dinilai berdasarkan hasil kinerja perawat. Untuk melihat kinerja, Rumah Sakit Grhasia membuat indikator yang merupakan Kriteria Nilai Realisasi Kualitas (RK) agar dapat mengukur kualitas kerja perawat. Penilaian kinerja tersebut berlangsung selama satu tahun

kalender yakni dari 1 Januari sampai 31 Desember. Indikator tersebut meliputi:

Tabel 2. Nilai Realisasi Kualitas (RK)

No	Nilai	Ket
1	91 – 100	Hasil kerja sempurna tidak ada kesalahan, tidak ada revisi dan pelayanan diatas standar yang ditentukan dan lain-lain.
2	76 – 90	Hasil kerja mempunyai 1 (satu) atau 2 (dua) kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan sesuai standar yang telah ditentukan dan lain-lain.
3	61 – 75	Hasil kerja mempunyai 3 (tiga) atau 4 (empat) kesalahan kecil, dan tidak ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain.
4	61 – 75	Hasil kerja mempunyai 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan tidak cukup memenuhi standar yang ditentukan dan lain-lain.
5	50 kebawah	Hasil kerja mempunyai lebih dari 5 (lima) kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, kurang memuaskan, revisi, pelayanan dibawah standar yang ditentukan dan lain-lain.

Sumber : Sub Bagian Kepegawaian RSJ Grhasia

Dari unsur-unsur penilaian kinerja dinilai berdasarkan predikat tertentu, yaitu: sangat baik (91), baik (76-90), cukup (61-75), kurang (51-60), dan buruk (50). Pimpinan RSJ Grhasia menetapkan standar kinerja perawat idealnya 91-100. Perawat dalam bekerja diharapkan tidak melakukan kesalahan satu pun (*zero mistake*).

Berdasarkan data penilaian kinerja perawat RSJ Grhasia dari lima tahun terakhir, kinerja perawat belum sesuai dengan harapan ideal yakni dengan predikat sangat baik (91-100). Hal tersebut dikarenakan kinerja perawat belum maksimal. Perawat dalam bekerja masih melakukan beberapa kesalahan.

Tabel 3. Data Penilaian Kinerja Perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta Periode Tahun 2011-2015

Tahun	Jumlah Perawat	Rata-rata Penilaian Kinerja
2011	126	79,34
2012	126	79,52
2013	126	79,65
2014	132	77,40
2015	140	78,24

Sumber : Sub Bagian Kepegawaian RSJ Grhasia

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan pada tahun 2014 rata-rata kinerja perawat mengalami penurunan dibanding tahun-tahun sebelumnya. Kemudian pada tahun 2015 mengalami sedikit kenaikan kinerja namun masih dibawah standar yang diinginkan manajemen rumah sakit. Terjadinya fluktuasi prosentase kinerja perawat mengindikasikan bahwa kinerja perawat belum optimal. Dari predikat hasil kinerja di atas, dapat diketahui bahwa nilai RK yang dihasilkan oleh perawat setiap tahunnya rata-rata terdapat pada kisaran angka 76 – 90. Maka dapat disimpulkan bahwa perawat kualitas kerjanya belum maksimal, masih melakukan satu atau dua kesalahan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Kepegawaian perawat RSJ Grhasia dalam penggunaan waktu perawat belum menggunakan waktu secara optimal. Hal ini terjadi karena terkadang ada perawat yang izin ke luar saat jam kerja untuk memenuhi kebutuhan pribadinya, dan beberapa perawat pulang lebih awal. Jam kerja dipenahi perawat yakni 6,5, namun terkadang sebagian perawat menggunakan waktu istirahat melebihi waktu yang ditentukan, sehingga memotong waktu efektif kerja.

Dari wawancara dengan beberapa kepala ruang didapatkan informasi bahwa, kemandirian perawat yang baru dan perawat yang baru dipindah tugaskan dari rumah sakit umum masih kurang. Untuk menangani pasien perawat baru masih membutuhkan pendamping dari perawat senior. Perawat baru belum mampu mengambil keputusan yang tepat berdasarkan analisis data dan informasi tentang kondisi pasien, dan belum bisa menangani pasien yang benar pada pasien yang mengalami gangguan jiwa secara mandiri. Kondisi tersebut mengakibatkan penanganan pasien tidak dapat dilakukan dengan cepat.

Beberapa faktor yang diindikasikan mempengaruhi kinerja perawat yakni faktor gaya kepemimpinan (Ojokuku et al, 2012) pengembangan SDM (Hameed & Waheed, 2011), stres kerja (Robert & Hockey, 1997) dan beban kerja (Robert & Hockey, 1997). Untuk melihat kondisi lapangan maka diadakan wawancara dan *pra-survey* untuk melihat hal-hal yang mempengaruhi kinerja perawat. *Pra-survey* dan wawancara dilakukan dengan menanyakan kepada perawat untuk menyebutkan dua faktor yang paling berpengaruh pada kinerja mereka. Hasil

wawancara tersebut menggambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perawat.

Tabel 4. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perawat RSJ Grhasia

No	Solusi Permasalahan	Jumlah Responden
1	Pengembangan SDM	11
2	Gaya kepemimpinan	8
3	Beban kerja	6
4	Stres kerja	5

Wawancara dengan 15 orang perawat RSJ Grhasia Yogyakarta

Tabel 4 menunjukkan hal-hal yang mempengaruhi kinerja perawat RSJ Grhasia. Dua jawaban terbanyak mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu pengembangan SDM dan gaya kepemimpinan. Pada penelitian ini pengembangan SDM merujuk pada pendapat Hasibuan (2006:69) yakni suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Indikator pengembangan SDM menurut Rahman & Nas (2013) yaitu peningkatan kompetensi, sumber daya yang memadai, persepsi pengembangan dan pengambilan keputusan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Kepegawaian perawat RSJ Grhasia didapatkan informasi bahwa persepsi pengembangan belum diterima dengan baik oleh perawat. Hal tersebut dikarenakan perawat di RSJ Grhasia belum diberikan mentor pengembangan SDM, sehingga perawat melanjutkan pendidikan tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini

mengakibatkan kualifikasi yang ditingkatkan kurang efektif terhadap pengembangan organisasi.

Dari hasil wawancara dengan 10 perawat didapatkan informasi bahwa penambahan kompetensi perawat melalui pelatihan belum optimal. Pelatihan keperawatan hanya diselenggarakan sebanyak satu kali dalam satu tahun dengan kuota 30 perawat, sedangkan perawat di RSJ Grhasia berjumlah 140, sehingga sering terjadi kesalahan pemilihan peserta pelatihan, yaitu perawat yang seharusnya mendapatkan pelatihan untuk meningkatkan kompetensinya justru tidak mendapatkannya, sehingga tidak setiap perawat mendapat pelatihan yang terprogram atau sistematis yakni ada perawat yang sudah mendapatkan pelatihan lebih dari 2 kali tetapi ada perawat yang baru satu kali mendapat pelatihan

Gaya kepemimpinan dinilai belum efektif untuk memajukan organisasi. Kepala ruang di setiap bangsal di RSJ Grhasia rata-rata hanya menjalankan fungsi administratif, padahal bawahan untuk bekerja perawat sangat membutuhkan motivasi, arahan dari pimpinan supaya kinerjanya maksimal. Menurut Gillies (1989) dalam Bangun (2013), kepemimpinan keperawatan yang paling nyata dan mudah dianalisis ada dalam penampilan atau pelaksanaan manajer lini pertama keperawatan, kepala perawat atau supervisor klinis. Manajer lini pertama (kepala ruang) memiliki dua tanggung jawab. Tanggung jawab pertama dan yang paling berat adalah pemberian perawatan yang efektif serta aman kepada seluruh pasien, hingga manajer lini pertama dapat menjalankan tanggung jawab tersebut hanya melalui usaha bawahannya (perawat pelaksana). Untuk memastikan pemberian perawatan dengan kualitas yang baik pada pasien,

kepala ruang harus mengarahkan anggota staf (perawat pelaksana) untuk menjalankan tugas mereka menurut kebijaksanaan dan standar kelembagaan serta harus mengawasi pelaksanaan tugas pekerja. Tanggung jawab kedua dan yang sedikit ringan adalah memberikan kesejahteraan fisik, emosional dan jabatan bagi sekelompok pekerja yang telah ditentukan

Gaya kepemimpinan transformasional menjadikan para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang semula diharapkan dari mereka. Dari sinilah perlu adanya gaya kepemimpinan transformasional dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang lainnya. Menurut Robbins (2010) gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mampu memberi inspirasi karyawannya untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi, memberikan perhatian yang baik terhadap karyawan dan mampu merubah kesadaran karyawannya dalam melihat permasalahan lama dengan cara yang baru.

Menurut 10 perawat mengakui kepala ruang belum memberikan sugesti positif untuk meningkatkan motivasi. Pimpinan belum mengartikulasikan visi menarik kepada para perawat supaya timbul motivasi tinggi dalam bekerja sehingga dan memberikan dorongan terhadap apa yang perlu dilakukan. Dari wawancara dengan perawat didapatkan bahwa, pertimbangan individual yang diterapkan oleh pimpinan RSJ Grhasia dalam memenuhi kebutuhan bawahannya dirasakan belum sepenuhnya menyerap aspirasi perawat sebagai bawahannya. Pimpinan belum bisa membantu memajukan karir terhadap bawahannya, sehingga

kemajuan karir di organisasi tersebut menjadi terhambat. Para perawat yang potensial harus menunggu waktu lama supaya jenjang karirnya naik.

Stimulasi intelektual kepala ruang belum efektif. Hal ini tercermin dengan upaya peningkatan kinerja perawat belum maksimal. Kepala ruang belum mendorong perpektif baru untuk melakukan cara baru. Dilihat dari tindakan medis sebagian perawat yang mengalami kesulitan mengatasi pasien, seringkali perawat kurang sabar menangani pasien yang mengalami gangguan jiwa akut, hal tersebut akan mempengaruhi proses penyembuhan pasien.

Beban kerja juga berpengaruh terhadap kinerja. Menurut beberapa perawat, faktor ini juga menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Beberapa perawat di poli jiwa/ rawat inap mengaku bahwa beban kerja menjadi faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini disebabkan karena pekerjaan di bagian rawat inap lebih banyak menghabiskan waktu untuk menjaga dan merawat pasien setiap harinya, namun pekerjaannya tersebut dapat dikondisikan karena pada bagian rawat inap perawat bekerja secara berkelompok dan intensitas pasien di rumah sakit jiwa tidak padat, sehingga masalah beban kerja tidak berdampak besar terhadap kinerja.

Permasalahan lain yakni masalah stres kerja, sebagian perawat mengakui bahwa pemberlakuan shift kerja mengakibatkan stres kerja. Di RSJ Grhasia itu sendiri shift kerja dibagi menjadi tiga bagian. Intensitas pasien di RSJ Grhasia tidak seramai rumah sakit umum, sehingga stres kerja tidak berpengaruh besar terhadap kinerja. Pada shift malam perawat juga diperbolehkan untuk istirahat.

Berdasarkan keempat faktor di atas peneliti mengambil dua faktor yang mempunyai presentase tertinggi dan diindikasikan mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja yakni gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan SDM. Faktor beban kerja dan stres kerja berpengaruh, tetapi tidaklah sangat besar karena intensitas kepadatan pasien di rumah sakit jiwa tidak sebanyak rumah sakit umum yang mempunyai intensitas pasien sangat tinggi. Peneliti memilih faktor gaya Kepemimpinan dan pengembangan SDM yang berpengaruh terhadap kinerja perawat dan belum menjadi hal yang terbukti benar positif di RSJ Grhasia, sehingga peneliti perlu mengangkat skripsi yang berjudul: “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PENGEMBANGAN SDM TERHADAP KINERJA PERAWAT RSJ GRHASIA”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh yakni:

1. Persepsi pengembangan perawat belum diterima dengan baik.
2. Terjadi penurunan kinerja perawat pada tahun 2014
3. Pelatihan perawat kurang efektif
4. Kebijakan Pengembangan SDM belum efektif
5. Kinerja perawat belum optimal
6. Gaya kepemimpinan belum sesuai dengan keinginan perawat.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas peneliti membatasi masalah dalam penelitian supaya penelitian yang diharapkan dapat sesuai dengan sasaran. Berdasarkan wawancara yang didapatkan maka peneliti memfokuskan gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan SDM terhadap kinerja.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan Identifikasi masalah di atas maka pokok permasalahan di atas adalah:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perawat di RSJ Grhasia?
2. Bagaimana pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja perawat di RSJ Grasia?
3. Bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan SDM terhadap kinerja perawat di RSJ Grhasia?

E. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perawat di RSJ Grhasia.
2. Mengetahui pengaruh pengembangan terhadap kinerja perawat di RSJ Grhasia.
3. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan SDM terhadap kinerja perawat di RSJ Grhasia.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan berguna bagi :

1. Proses penelitian ini bagi penulis diharapkan dapat menambah khsanh keilmuan dan wawasan.
2. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi usulan keputusan manjerial di bidang SDM di RSJ Grhasia
3. Hasil penelitian ini semoga membuka cakrawala baru untuk bidang akademik manajemen sumber daya manusia.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

- 1) Menurut Mangkunegara (2012:9) mengemukakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
- 2) Menurut Gomes dalam Mangkunegara (2012:9) bahwa kinerja adalah ungkapan seperti output, efiseinsi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktivitas.
- 3) Menurut Fahmi (2010:2) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik-organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.
- 4) Menurut Bastian dalam Fahmi (2010:2) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu

kegiatan/program /kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan sekema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Dari pengertian di atas pengertian yang relevan dengan objek yang diteliti adalah pengertian menurut Mangkunegara (2012:9) mengemukakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

b. Indikator Kinerja

Indikator kinerja menurut Dessler (1992) dalam Chasanah, (2008) adalah sebagai berikut:

- a. Kuantitas kerja karyawan, kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- b. Kualitas kerja perawat yakni mutu kerja yang dihasilkan perawat dalam menjalankan tugasnya.
- c. Ketepatan waktu yakni berkaitan dengan ketepatan perawat dalam melaksanakan pekerjaan dengan alokasi waktu yang telah diberikan manajemen rumah sakit.
- d. Efektivitas yakni ketepatan perawat dalam melakukan tugasnya.

- e. Kemandirian yakni kemampuan individu untuk mengerjakan tugas fungsional tanpa bantuan rekan kerja.
- f. Komitmen kerja yakni tanggung jawab penuh perawat terhadap tugas pokoknya.

c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- 1) *Perceived organizational support* (POS) yakni dukungan organisasi terhadap karyawan pada prinsipnya, dukungan yang diberikan perusahaan kepada karyawan menunjukkan komitmen perusahaan kepada mereka. Dukungan tersebut tak terlepas dari peran pimpinan. Dukungan tersebut dibalas oleh karyawan dalam bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi. Lebih spesifik, dukungan organisasi seperti promosi, gaya kepemimpinan yang memperhatikan karyawan, peningkatan gaji, pengembangan SDM, bantuan perusahaan akan diinterpretasikan oleh para karyawan sebagai tanda respek dan perhatian organisasi terhadap karyawan (Rich et al, 2010).
- 2) Pengembangan SDM yakni salah satu fungsi yang paling penting dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Pengembangan SDM adalah sarana untuk mengembangkan kemampuan individu dan organisasi secara keseluruhan sehingga kinerja karyawan akan meningkat (Hameed & Waheed, 2011).

3) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja karena memberikan stimulan positif terhadap pengikutnya. Gaya kepemimpinan transformasional dalam menentukan kebijakan lebih mengutamakan kepentingan organisasi, sehingga kebutuhan pokok organisasi tercukupi (Mafini, 2015).

4) Keterlibatan pekerjaan

Keterlibatan pekerjaan yakni sikap karyawan terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan karyawan memiliki kepedulian dan tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan dalam lingkungan kerjanya. Dengan adanya perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang ia lakukan, maka karyawan akan merasa bahwa pekerjaannya sangat penting dalam kehidupan kerja dan mempunyai keyakinan kuat akan kemampuan dalam menyelesaikan masalah (Rich et al, 2010).

5) Motivasi

Motivasi yakni kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal (Rich et al, 2010).

d. Faktor-faktor yang Dipengaruhi Kinerja

Menurut Umam (2010: 101) beberapa efek dari adanya kinerja adalah:

- 1) Pencapaian target yakni saat setiap karyawan dan pimpinan bertindak efektif dengan energi positif, untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan arahan dari target. Maka pada saat itu, energi positif setiap orang akan berkolaborasi dan berkontribusi untuk menghasilkan karya dan kinerja terbaik.
- 2) Loyalitas karyawan yakni loyalitas memiliki beberapa unsur, yaitu adanya sikap kesetiaan, kesadaran melaksanakan tanggung jawab, serta berusaha menjaga nama baik perusahaan. Semakin tinggi tingkat loyalitasnya, maka akan semakin baik kinerja karyawan tersebut.
- 3) Pelatihan dan Pengembangan

Semakin baik kinerja karyawan, semakin mudah dalam pelatihan dan pengembangan. Sebaliknya, bila semakin buruk kinerja karyawan tersebut, akan semakin tinggi kebutuhan karyawan tersebut untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan.

- 4) Promosi yakni kinerja dapat digunakan sebagai salah satu pertimbangan untuk promosi karyawan.
- 5) Peningkatan Organisasi yakni memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk peningkatan organisasi
- 6) Berperilaku Positif yakni mendorong orang lain agar berperilaku positif atau memperbaiki tingkatan mereka yang berada di bawah standar kinerja.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Pengembangan SDM

- 1) Menurut Patrick dan Kumar (2011) Pengembangan SDM adalah sebuah usaha dari karyawan dan organisasi yang bekerja untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan. Suksesnya pengembangan karyawan membutuhkan keseimbangan antara kebutuhan karir individu, tujuan dan kebutuhan organisasi untuk mendapatkan pekerjaan yang dilakukan.
- 2) Menurut Hasibuan (2006:69) pengembangan SDM adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.
- 3) Menurut Bella dalam Hasibuan (2006:70) Pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan ketrampilan kerja baik teknis maupun

manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab *why*. Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan, dilakukan di lapangan, berlangsung singkat, dan biasanya menjawab *how*.

Dari pengertian di atas, pengertian yang sesuai dengan objek yang diteliti adalah pengertian yang diungkapkan Hasibuan (2006:69) Pengembangan SDM adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

b. Indikator Pengembangan SDM

Indikator pengembangan SDM menurut Rahman & Nas (2013) sebagai berikut :

- 1) Peningkatan kompetensi, yakni upaya peningkatan kemampuan perawat melalui pelatihan ataupun melalui lembaga pendidikan.
- 2) Sumber daya yang memadai, yakni tersedianya fasilitas pengembangan yang memadai.
- 3) Persepsi pengembangan, yakni tanggapan karyawan mengenai program pengembangan.
- 4) Pengambilan keputusan, penentuan keputusan manajer dalam menentukan keputusan dalam pengembangan.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan SDM

Faktor yang mempengaruhi pengembangan SDM menurut Mondy (2008:212) adalah:

1) Dukungan Manajemen Puncak

Agar program-program pengembangan SDM berhasil, dibutuhkan dukungan kepemimpinan dari atas. Tanpa dukungan manajemen puncak, program pengembangan tidak akan berhasil. Cara paling efektif untuk mencapai kesuksesan adalah para eksekutif harus aktif mengambil bagian dalam program pengembangan dan memberikan sumber-sumber daya yang dibutuhkan.

2) Komitmen Para Spesialis dan Generalis

Di samping manajemen puncak, seluruh manajer, apakah spesialis ataupun generalis, harus berkomitmen dan terlibat dalam proses pengembangan. Tanggung jawab pengembangan melekat pada manajer lini, dari mulai direktur dan *chairman of the board* ke bawah.

3) Kemajuan Teknologi

Faktor teknologi memberikan pengaruh sangat besar dalam hal pengembangan SDM. Komputer dan internet, khususnya secara dramatis mempengaruhi berjalannya fungsi bisnis. Sebagaimana ditekankan bahwa teknologi telah memainkan peran besar dalam mengubah

cara pengetahuan disampaikan kepada para karyawan, dan perubahan ini terus berlanjut.

4) Kompleksitas Organisasi

Struktur organisasi juga berpengaruh terhadap proses pengembangan. Struktur organisasi yang lebih datar karena lebih sedikitnya level manajerial membuat tugas-tugas individu dan tim semakin diperluas dan diperkaya. Akibatnya para karyawan menghabiskan lebih banyak waktu untuk menjalankan pekerjaan dan tugas-tugas yang lebih kompleks daripada yang biasa dikerjakan sebelumnya.

5) Gaya Belajar

Meskipun banyak hal yang belum diketahui mengenai proses belajar, beberapa generalisasi yang dinukil dari ilmu-ilmu keperilakuan telah mempengaruhi cara perusahaan-perusahaan melaksanakan pengembangan. Beberapa contoh adalah sebagai berikut:

- a) Para pembelajar mengalami kemajuan dalam suatu bidang pembelajaran hanya sepanjang mereka membutuhkannya guna mencapai tujuan-tujuan mereka. Riset menunjukkan bahwa tanpa relevansi, makna, dan emosi yang melekat pada materi yang diajarkan, para pembelajar tidak akan belajar.

- b) Waktu terbaik untuk belajar adalah ketika pembelajaran ada gunanya. Persaingan global telah meningkatkan kebutuhan akan efisiensi secara dramatis. Salah satu cara hal tersebut mempengaruhi pelatihan dan pengembangan adalah kebutuhan pelatihan yang berbasis ketepatan waktu. Just-in-time training adalah pelatihan yang diberikan kapanpun dan di manapun pelatihan tersebut dibutuhkan.
- c) Bergantung pada jenis pengembana, mungkin merupakan langkah bijaksana untuk member jeda di antara sesi-sesi pelatihan.

6) Fungsi-Fungsi Sumber Daya Manusia Lainnya

Pelaksanaan yang sukses dari fungsi-fungsi manajemen yang lain juga mempengaruhi pelatihan dan pengembangan. Sebagai contoh, jika upaya-upaya rekrutmen dan seleksi hanya menarik para karyawan berkualifikasi sedang, perusahaan akan membutuhkan program-program pelatihan dan pengembangan yang ekstensif. Paket kompensasi perusahaan juga bias mempengaruhi upaya-upaya pelatihan dan pengembangan. Organisasi-organisasi dengan sistem pembayaran yang kompetitif atau program-program kesehatan dan keselamatan yang progresif akan lebih mudah menarik

karyawan yang mampu berprestasi tinggi, dan mempertahankan para karyawan yang hanya memerlukan sedikit pelatihan.

d) Faktor yang dipengaruhi Pengembangan SDM

Manfaat dari kegiatan pengembangan sumber daya manusia menurut Schuler (1996), yaitu :

1) Meningkatkan Kinerja

Kegiatan pengembangan ini akan meningkatkan kinerja pegawai saat ini, yang dirasakan kurang dapat bekerja secara efektif dan ditujukan untuk dapat mencapai efektivitas kerja sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi.

2) Meningkatkan produktivitas

Dengan mengikuti kegiatan pengembangan pegawai juga memperoleh tambahan ketrampilan dan pengetahuan baru yang bermanfaat bagi pelaksanaan pekerjaan mereka. Diharapkan secara tidak langsung akan meningkatkan produktivitas kerjanya.

3) Meningkatkan fleksibilitas dari angkatan kerja

Dengan semakin banyaknya ketrampilan yang dimiliki pegawai, maka akan lebih fleksibel dan mudah untuk menyesuaikan diri dengan kemungkinan adanya perubahan pada lingkungan organisasi. Misalnya bila organisasi memerlukan pegawai dengan kualifikasi tertentu, maka

organisasi tidak perlu lagi menambah pegawai yang baru, oleh Karena pegawai yang dimiliki sudah cukup memenuhi syarat untuk pekerjaan tersebut.

e. Tujuan Pengembangan SDM

Menurut Malayu Hasibuan (2006:70-72) tujuan pengembangan SDM dapat diuraikan sebagai berikut

1) Meningkatkan Produktivitas Kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.

2) Mencapai Efisiensi

Pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relative kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

3) Meminimalisir Kerusakan

Pengembangan SDM bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya

4) Mengurangi Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

5) Meningkatkan Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari SDM kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekan-rekan perusahaan bersangkutan.

6) Memelihara Moral Pegawai

Dengan pengembangan moral SDM akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

7) Meningkatkan Peluang Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

8) Meningkatkan Kemampuan Konseptual

Dengan pengembangan, SDM semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skill nya lebih baik

9) Meningkatkan Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manager akan lebih baik, human relationsnya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama vertical dan horizontal semakin harmonis

10) Peningkatan Balas jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah insentif, dan benefits) SDM akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

11) Peningkatan Pelayanan Kepada Konsumen

Pengembangan SDM akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau jasa yang lebih bermutu.

3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

- 1) Menurut O'Leary (2001) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.
- 2) Menurut Robbins (2010) gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mampu memberi inspirasi karyawannya untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi, memberikan perhatian yang baik terhadap karyawan dan mampu merubah kesadaran karyawannya dalam melihat permasalahan lama dengan cara yang baru.
- 3) Menurut Bass (1998) dalam Swandari (2003) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pemimpinnya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Dari pengertian di atas, pengertian yang sesuai dengan objek yang diteliti adalah pengertian diungkapkan oleh Robbins (2010) gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mampu memberi inspirasi karyawannya untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi, memberikan perhatian yang baik terhadap karyawan dan mampu merubah kesadaran karyawannya dalam melihat permasalahan lama dengan cara yang baru.

b. Indikator Gaya Kepemimpinan Tranformasional

Menurut Northouse dalam Lee, Ji-Eun, et al. (2014) indikator gaya kepemimpinan yaitu:

- 1) *Idealized Influence* (karisma). Pemimpin menampilkan keyakinan, menekankan kepercayaan, mengambil isu-isu yang sulit, menyajikan nilai-nilai mereka yang paling penting, dan menekankan pentingnya tujuan, komitmen, dan konsekuensi etis dari keputusan. Pemimpin seperti dikagumi sebagai pembangkit panutan kebanggaan, loyalitas, kepercayaan, dan keselarasan sekitar tujuan bersama.
- 2) Motivasi inspirasional. Pemimpin mengartikulasikan visi menarik dari masa depan, menantang pengikut dengan standar yang tinggi, berbicara optimis dengan antusias,

dan memberikan dorongan dan makna untuk apa yang perlu dilakukan.

- 3) Stimulasi intelektual. Pemimpin mempertanyakan cara lama, tradisi, dan keyakinan, merangsang perspektif baru dan cara melakukan sesuatu, dan mendorong ekspresi ide dari bawahan.
- 4) Pertimbangan Individual. Pemimpin berhubungan dengan orang lain (bawahan) secara personal, mempertimbangkan kebutuhan mereka, kemampuan, dan aspirasi, mendengarkan dengan penuh perhatian, pengembangan lebih lanjut mereka, menasihati, mengajar dan melatih.

c. Faktor-faktor yang Memengaruhi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Faktor-faktor yang Mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional menurut Bommer et al. (2004):

- 1) Sikap Sinis terhadap Perubahan Organisasi.

Jika organisasi sangat sinis dengan perubahan maka gaya kepemimpinan transformasional tidak akan diterima, karena sikap sinis terhadap perubahan organisasi berpengaruh negatif terhadap gaya kepemimpinan transformasional.

- 2) Perilaku Kepemimpinan Rekan.

Perilaku kepemimpinan rekan sejawat sangat mempengaruhi berjalannya gaya kepemimpinan transformasional. Jika mayoritas

rekan sejawat menerima gaya kepemimpinan transformasional maka gaya kepemimpinan ini akan berjalan dengan maksimal.

3) Pengalaman Manajerial

Semakin banyak pengalaman pimpinan dalam bidang manjerial akan sangat mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan transformasional, karena semakin tinggi jam terbang pimpinan akan lebih efektif dalam menentukan kebijakan.

d. Faktor yang Dipengaruhi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Faktor-faktor yang dipengaruhi gaya kepemimpinan transformasional yakni

- 1) Meningkatkan Kinerja. Menurut Cavazotte et al. (2013) gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja, pimpinan yang membunyai gaya kepemimpinan transformasional cenderung mementingkan kebutuhan organisasi daripada individu, sehingga kebutuhan organisasi tercukupi dan karyawan dapat bekerja dengan baik.
- 2) Pengembangan SDM. Menurut Dvir, Taly, et al. (2002) gaya kepemimpinan transformasional mempunyai karakteristik visioner, sehingga untuk menghadapi tantangan masa depan pimpinan memperhatikan pengembangan SDM.
- 3) Meningkatkan komitmen. Menurut Ismail & Yusuf (2009) gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan komitmen karyawan karena gaya kepemimpinan ini memberdayakan pegawai melalui fungsi organisasi dengan efektif, misalnya pengembangan

SDM, kepuasan kerja, dan kompetensi perawat sehingga dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

B. Penelitian yang Relevan

1. Gabbert (2005) dengan judul *“The Relationship between Chief Executive Transformational Leadership and Hospital High Performance”* menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja berpengaruh positif dan signifikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa baik buruknya kinerja perawat di rumah sakit dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional.
2. Bangun (2012) dengan judul *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Ruang Dan Motivasi Intrinsik Perawat Pelaksana Kontrak Terhadap Kinerja Perawat Pelaksana Kontrak Di Ruang Rawat Inap RSUD Dr. Pirngadi Medan”* menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala ruang terhadap kinerja perawat pelaksana kontrak adalah positif dan signifikan. Gaya kepemimpinan transformasional kepala ruang Pengaruh positif menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala ruang adalah searah dengan kinerja perawat pelaksana kontrak atau dengan kata lain gaya kepemimpinan transformasional kepala ruang yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja perawat pelaksana kontrak yang baik, demikian sebaliknya bila gaya kepemimpinan transformasional kepala ruang buruk maka kinerja perawat pelaksana kontrak akan buruk.

3. Alfrida (2014) dengan judul “Hubungan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Perawat Di Rumah Sakit Stella Maris Makassar” hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara pengembangan sumber daya manusia dengan kinerja perawat. Kinerja perawat dalam memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas pada umumnya ditunjang oleh pengembangan sumber daya (SDM) keperawatan yang ada dan kepuasan kerja yang positif dari perawat. Jika pengembangan perawat baik maka akan menaikkan kinerja perawat.

C. Kerangka Berpikir

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Perawat RSJ Grhasia

Bangun (2012) menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perawat pelaksana kontrak adalah positif dan signifikan. Dengan adanya pimpinan yang menginspirasi bawahan dan memotivasi maka kinerja perawat akan semakin membaik, karena mereka akan antusias dalam bekerja. Pemimpin adalah yang mengatur ritme suatu organisasi. Dinamika suatu organisasi sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan organisasi.

Gaya kepemimpinan di RSJ Grhasia belum sesuai yang dengan situasi sekarang. Sebagian perawat mengakui kepala ruang belum memberikan sugesti positif untuk kinerja. Dari wawancara dengan 10 perawat didapatkan informasi bahwa, pertimbangan individual yang diterapkan oleh pimpinan RSJ Grhasia dalam memenuhi kebutuhan bawahannya dirasakan belum sepenuhnya menyerap aspirasi perawat sebagai

bawahannya. Pimpinan belum bisa membantu memajukan karir terhadap bawahannya, sehingga kemajuan karir di organisasi tersebut menjadi terhambat.

Menurut Gillies (1989) dalam Bangun (2013) kepala ruang adalah manajer lini pertama memiliki Tanggung jawab pemberian perawatan yang efektif serta aman kepada seluruh pasien, hingga manajer lini pertama dapat menjalankan tanggung jawab tersebut hanya melalui usaha bawahannya (perawat pelaksana). Untuk memastikan pemberian perawatan dengan kualitas yang baik pada pasien, kepala ruang harus mengarahkan anggota staf (perawat pelaksana) untuk menjalankan tugas mereka menurut kebijaksanaan dan standar kelembagaan serta harus mengawasi pelaksanaan tugas pekerja. Atas tanggung jawab tersebut penggunaan gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap kepala ruang sangat diperlukan. Maka dibutuhkan gaya kepemimpinan transformasional, karena pimpinan yang menginspirasi bawahan dan, memotivasi akan meningkatkan kinerja perawat. Hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perawat. Semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka akan semakin baik pula kinerja perawat, karena pengaruh gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja perawat.

2. Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Perawat RSJ Grhasia

Alfrida (2014) menunjukkan hubungan antara pengembangan sumber daya manusia dengan kinerja perawat. Kinerja perawat dalam memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas pada umumnya ditunjang oleh pengembangan sumber daya (SDM) keperawatan yang ada dan kepuasan kerja yang positif dari perawat. Jika pengembangan perawat baik maka akan menaikkan kinerja perawat.. Sukses pengembangan karyawan membutuhkan keseimbangan antara kebutuhan karir individu, tujuan dan kebutuhan organisasi untuk mendapatkan pekerjaan yang dilakukan. Bella dalam Hasibuan (2006:70) mengungkapkan pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan ketrampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab *why*. Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan, berlangsung singkat, dan biasanya menjawab *how*.

Pengembangan SDM di RSJ Grhasia belum optimal dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan. Minimnya aktivitas pengembangan SDM akan berdampak pada tidak maksimalnya kinerja. Dengan adanya aktivitas pengembangan SDM perawat dapat mengaplikasikan teknologi baru dan dapat menambah keahlian secara komperhensif. Pelatihan keperawatan diselenggarakan di RSJ Grhasia selama satu tahun yakni satu kali dengan kuota 30 perawat,

sedangkan perawat di RSJ Grhasia berjumlah 140, sehingga sering terjadi kesalahan. Perawat yang seharusnya mengikuti pelatihan justru tidak mengikuti pelatihan dan sebaliknya. Hal tersebut mempengaruhi kinerja perawat, sehingga perawat kinerjanya belum optimal. Fenomena tersebut menunjukkan adanya pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja perawat. Semakin baik pengembangan SDM akan berpengaruh positif terhadap kinerja perawat.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan transformasional dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Perawat RSJ Grhasia

Kinerja perawat dalam bekerja merupakan etalase sebuah rumah sakit karena bekerja berhadapan langsung dengan pelanggan. Karakteristik pasien yang dihadapi di RSJ Grhasia berbeda dari rumah sakit lainnya. Hal tersebut harus dibutuhkan energi ekstra karena menghadapi pasien yang kurang normal. Menghadapi kondisi seperti itu dibutuhkan pengelolaan SDM yang tepat antara lain gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan SDM.

Gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan SDM merupakan suatu hal yang tidak dapat diabaikan untuk memaksimalkan kinerja perawat. Penggunaan gaya kepemimpinan yang tepat akan membuat organisasi semakin membuat bergairah. Adanya pimpinan yang menginspirasi bawahan dan memotivasi akan meningkatkan kinerja perawat. Sebagaimana perawat mengakui kepala ruang belum memberikan sugesti positif untuk meningkatkan motivasi. Pimpinan belum mengartikulasikan visi menarik kepada para perawat supaya timbul

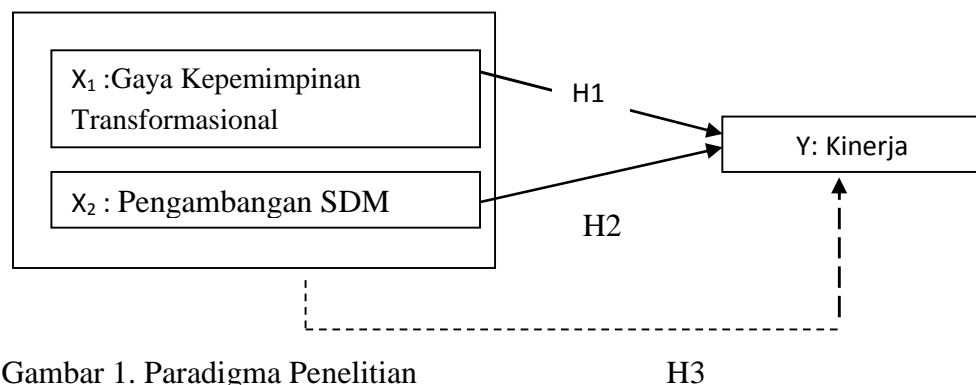
motivasi tinggi dalam bekerja dan memberikan dorongan terhadap apa yang perlu dilakukan sehingga akan meningkatkan kinerja perawat.

Dari wawancara dengan sebagian perawat didapatkan informasi bahwa pertimbangan individual yang diterapkan oleh pimpinan RSJ Grhasia dalam memenuhi kebutuhan bawahannya dirasakan belum sepenuhnya menyerap aspirasi perawat sebagai bawahannya. Pimpinan belum bisa membantu memajukan karir terhadap bawahannya, sehingga kemajuan karir di organisasi tersebut menjadi terhambat. Para perawat yang potensial harus menunggu waktu lama supaya jenjang karirnya naik.

Selama ini aktivitas pengembangan SDM di RSJ Grashia juga belum efektif hal tersebut ditunjukkan belum maksimalnya pengembangan SDM seperti peningkatan kompetensi melalui program pelatihan belum efektif. Hal tersebut tentunya akan berdampak pada kinerja perawat yang tidak bisa secara optimal. Jika gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan SDM baik maka akan meningkatkan kinerja perawat perawat, namun hasilnya akan berbeda jika gaya kepemimpinan transformasional buruk, maka organisasi akan mengalami stagnasi. Program pengembangan SDM tidak berjalan efektif karena pimpinan cenderung tidak memenuhi kebutuhan organisasi. Begitu juga jika gaya kepemimpinan transformasional baik dan pengembangan SDM buruk, berarti menunjukkan gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak diterima di organisasi tersebut, sehingga kinerja perawat tidak baik karena tidak ada penambahan kompetensi. Namun jika gaya kepemimpinan transformasional buruk dan pengembangan SDM baik, situasi ini akan

meningkatkan kinerja perawat tetapi tidak maksimal, karena kedua variabel tersebut saling mendukung. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan pengembangan SDM secara bersama - sama berpengaruh terhadap kinerja.

D. Paradigma Penelitian



Gambar 1. Paradigma Penelitian

- Pengaruh antar variabel
 - - → Pengaruh X₁ dan X₂ secara simultan terhadap Y

E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran dan hasil kajian empiris di atas, maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1 : Gaya Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja.

H2 : Pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap Kinerja.

H3 : Gaya Kepemimpinan transformasional dan Pengembangan SDM mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode asosiatif kausal adalah penelitian yang digunakan untuk membuktikan sejauh mana hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini menjelaskan hubungan memengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang akan diteliti. Penelitian ini menganalisis pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional, pengembangan SDM dan kinerja perawat.

B. Definisi Operasional Variabel Penelitian

1. Variabel Terikat

Variabel terikat (dependen) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas (independen). Variabel ini disebut juga variabel akhir atau variabel endogen atau variabel akibat (Ghozali, 2011). Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja (Y). Definisi operasional dalam penelitian ini Kinerja perawat adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pearawat dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah

kuantitas kerja, kualitas kerja, efektifitas kerja, ketepatan waktu, kemandirian dan komitmen kerja.

2. Variabel Bebas

Variabel bebas (independen) adalah variabel yang memengaruhi variabel terikat (dependen), baik pengaruh positif maupun negatif (Ghozali, 2011). Variabel ini disebut juga variabel awal atau variabel eksogen atau variabel penyebab (Ghozali, 2011). Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah

- a) Gaya kepemimpinan Transformasional Kepala Ruang RSJ Grhasia Yogyakarta

Definisi operasional dalam penelitian ini Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah bagaimana seorang kepala ruang melaksanakan fungsi kepemimpinannya untuk mempengaruhi bawahannya dengan cara memberikan motivasi, memberikan pendekatan baru yang lebih efektif. Indikator yang digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja adalah *idealized influence*, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional dan pertimbangan individual.

b) Pengembangan SDM RSJ Grhasia Yogyakarta

Definisi operasional dalam penelitian Pengembangan SDM adalah peningkatan kemampuan secara menyeluruh untuk kepentingan jangka panjang. Indikator yang digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja adalah peningkatan kompetensi perawat, ketersediaan sumber daya, persepsi pengembangan dan pengembalian keputusan pengembangan SDM.

C. Tempat dan Waktu Penelitian

Objek penelitian ini adalah RSJ Grhasia Yogyakarta Jl. Kaliurang KM 17 Pakem Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Juni 2016.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010:61). Yang menjadi populasi dari penelitian ini adalah perawat di RSJ Grhasia Yogyakarta yang terdiri dari 140 orang.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang mempunyai karakteristik sama (Sugiyono, 2010:62). Sampel dari penelitian ini yakni perawat di Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta. Teknik dalam pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel random. Pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi karena populasi ini bersifat homogen (Sugiyono, 2010:64). Menurut rekomendasi dari Hair et al. (2006) $n \times 5$ ($n = \text{item}$), dalam penelitian ini terdapat 19 item, sehingga jumlah sampel yang diambil adalah (19×5) yaitu 95 sampel. Dari teori tersebut, peneliti mengambil sampel sebanyak 95 supaya rekomendasi dari teori di atas terpenuhi.

E. Metode Pengumpulan Data

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari hasil penelitian langsung di lapangan pada perusahaan yang menjadi objek penelitian melalui penyebaran kuesioner.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti melalui buku, jurnal dan artikel. Data ini digunakan sebagai pendukung data primer dalam penelitian.

F . Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan angket/kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2010). Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert dengan rentang skor 1-5 yang telah dipergunakan dalam penelitian sebelumnya dan telah diuji validitasnya, dengan indeks sebagai berikut :

1 = sangat tidak setuju

2 = tidak setuju

3 = cukup setuju

4 = setuju

5 = sangat setuju

G. Instrumen Penelitian

1. Kisi–Kisi Instrumen

Penelitian ini menggunakan instrumen pengukuran yang telah dikembangkan oleh para peneliti sebelumnya. Instrumen pada penelitian ini berupa angket, dimana terdapat tiga variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional, pengembangan SDM, Kinerja karyawan. Angket yang disajikan berisi 19 pertanyaan, yang terdiri dari 8 pertanyaan tentang gaya kepemimpinan transformasional, 5 pertanyaan pengembangan dan 8 pertanyaan tentang kinerja. Adapun kisi-kisi instrumental yang bertujuan agar penyusunan instrumen lebih sistematis

sehingga mudah dikontrol dan dikoreksi. Kisi-kisi dari instrumen penelitian adalah sebagai berikut.

Tabel 5. Kisi-kisi Instrumen

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kinerja Dessler (1992) dalam Chasanah	1. Kuantitas Kerja	1	Chasanah (2009)
	2. Kualitas Kerja	2	
	3. Ketepatan waktu	3	
	4. Efektivitas	4	
	5. Kemandirian	5	
	6. komitmen kerja	6	
2. Pengembangan SDM Rahman & Nas (2013)	1. Peningkatan Kompetensi perawat	1,2	Rahman & Nas (2013)
	2. Sumber daya yang memadai	3	
	3. Persepsi Pengembangan	4	
	4. Pengambil keputusan	5	
Gaya Kepemimpinan Transformasional Northouse dalam Lee, Ji-Eun, et al. (2014).	1. <i>Idealized influence</i>	1,2	Lee, Ji-Eun, et al. (2014).
	2. <i>Inspirational motivation</i>	3,4	
	3. <i>Intellectual stimulation</i>	5,6	
	4. <i>Individualized consideration</i>	7,8	

H. Uji Instrumen

Agar data yang diperoleh dengan kuesioner dapat valid dan reliabel maka perlu dilakukan uji validitas dan reabilitas kuesioner terhadap butir-butir pernyataan sehingga dapat diketahui layak tidaknya untuk pengumpulan data. Meskipun penelitian ini menggunakan kuesioner dari penelitian sebelumnya, akan tetapi penelitian ini tetap perlu dilakukan validitas dan reliabilitas.

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011:52). Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *Confirmatory Faktor Analysis* (CFA). *Confirmatory Faktor Analysis* (CFA) adalah analisis faktor untuk menguji unidimensionalitas atau apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel (Ghozali, 2011). Validitas dalam penelitian menyatakan derajat ketepatan alat ukur penelitian terhadap isi atau arti sebenarnya yang diukur.

Tabel 6. Hasil Uji CFA

Rotated Component Matrix^a			
	Component		
	1	2	3
Kinerja1			,696
Kinerja2		,669	
Kinerja3	-,672		,605
Kinerja4			,795
Kinerja5			,774
Kinerja6		-,725	
Dev1			,715
Dev2			
Dev3		,917	
Dev4		,934	
Dev5		,936	
GP1			
GP2			,629
GP3	,810		
GP4	,725		
GP5	,882		
GP6	,742		
GP7	,852		
GP8	,657		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Pada tabel 6 menunjukkan bahwa beberapa item pernyataan pada masing-masing variabel telah mengelompok menjadi satu, dengan nilai *loading factor* di atas dan di bawah 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut merupakan satu kesatuan alat ukur yang mengukur satu konstruk yang sama dan dapat memprediksi apa yang seharusnya diprediksi.

Meskipun semua Item telah mengelompok sesuai dengan indikatornya, akan tetapi berdasarkan hasil di atas diketahui bahwa tidak semua item pernyataan dinyatakan valid. Item kinerja 2, Kinerja 3 dan Kinerja 6 dinyatakan gugur karena tidak mengelompok dalam variabel yang seharusnya. Pertanyaan yang dinyatakan gugur dalam variabel Pengembangan SDM yaitu Pengembangan SDM 1 dan Pengembangan SDM 2 karena karena tidak mengelompok dalam variabel yang seharusnya serta Gaya Kepemimpinan Transformasional 2, Gaya Kepemimpinan dan Transformasional 1.

Selanjutnya berdasarkan hasil uji CFA pertama dengan adanya beberapa item yang dinyatakan gugur, maka item-item tersebut dihapuskan dan tidak dipakai dalam penelitian selanjutnya. Jumlah item yang dinyatakan gugur yaitu sebanyak 7 butir pertanyaan dari 19 butir item keseluruhan sehingga pertanyaan yang digunakan sebanyak 12 butir item. Berikut ini adalah tabel yang memperlihatkan item-item yang selanjutnya akan digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 7. Item Pertanyaan Lolos Uji CFA

Rotated Component Matrix^a			
	Component		
	1	2	3
Kinerja1			,801
Kinerja4			,599
Kinerja5			,859
Dev3		,907	
Dev4		,933	
Dev5		,973	
GP3	,856		
GP4	,780		
GP5	,923		
GP6	,745		
GP7	,815		
GP8	,576		

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Selanjutnya dilakukan uji validitas *convergent validity* dan *divergent validity*.

1. *Convergent Validity*

Convergent validity digunakan untuk mengetahui nilai masing-masing konstruk sama atau tidak. *Convergent validity* diukur berdasarkan nilai *loading factor* dan *average variance extracted* (AVE). Fornell dan Larcker (1981) mengatakan nilai *convergent validity* diterima jika nilai AVE diatas 0,5. Nilai AVE pada tabel menunjukkan bahwa nilai konstruk variabel Kinerja, Pengembangan SDM dan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dia atas 0,5, maka sesuai dengan pendapat Fornell dan Larcker (1981) mengatakan nilai *convergent validity* diterima. Tabel 8 menunjukkan nilai masing-masing konstruk variabel:

Tabel 8. Korelasi, Mean, standard deviation, dan cronbach □

	Mean	Std. Deviation	Value	AVE	1	2	3
Kinerja	3.9930	.29164	.673	0,579	.673		
Gaya	3.8596	.27752	.869	0,624	-.034	.869	
Kepemimpinan Development	3.6035	.50364	.940	0,881	.053	.063	.940

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

cronbach α ditunjukkan pada nilai yang di cetak tebal

2. *Divergent Validity*

Divergent validity digunakan untuk korelasi antar variabel berbeda atau tidak. *Divergent validity* diukur berdasarkan korelasi dan *discriminant validity*. Nilai korelasi ditunjukan oleh tabel 8 yang menunjukkan antar variabel berbeda. Campbell dan Fiske (1959) meyakini bahwa nilai *discriminant validity* harus kurang dari 0,85. Tabel 9 menunjukkan bahwa antar variabel memiliki *discriminant validity* yang berbeda:

Tabel 9. Discriminant validity, AVE, Mean, standard deviation, □ value, Square correlation

	Mean	Std. Deviation	Value	1	2	3
Kinerja	3.993	0.292	0.673	[0.579]	0.001	0.003
Gaya Kepemimpinan	3.860	0.278	0.869	-0.037	[0.624]	0.004
Development	3.604	0.504	0.940	0.059	0.069	[0.881]

AVE ditunjukkan pada nilai ada dalam tanda kurung

Nilai discriminant validity ditunjukkan pada nilai di sebelah kiri AVE

Square correlation ditunjukkan pada nilai di sebelah kanan AVE

2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2006) reliabilitas adalah serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur yang memiliki konsistensi bila pengukuran yang dilakukan dengan alat ukur itu dilakukan secara berulang. Dengan demikian, reabilitas menunjukkan stabilitas dan onsistensi dari suatu skala pengukuran. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bilamana dicobakan secara berulang-ulang pada kelompok yang sama akan menghasilkan data yang sama akan menghasilkan data yang sama dengan asumsi tidak terdapat perubahan psikologis terhadap responden. Reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator mempunyai konsistensi yang tinggi dalam mengukur variabel latennya. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan uji statistik Cronbach Alpha. Dalam ilmu statistik Cronbach Alpha adalah sebuah koefisien dari konsistensi internal. Ini biasanya digunakan untuk menguji reliabilitas. Dengan metode *Alpha Cronbach*, koefisien yang diukur akan beragam antara 0 hingga 1. Nilai *alpha cronbach* yang mendekati 1 menandakan reliabilitas dengan konsistensi tinggi. Cortina (1993) membagi tingkatan reliabilitas dengan kriteria *alpha* sebagai berikut :

- a. 0,80 – 1,00 = Reliabilitas Baik
- b. 0,60 – 0,79 = Reliabilitas Diterima
- c. < 0, 60 = Reliabilitas Buruk

Hasil uji reliabilitas kuesioner disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 10. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Keterangan
Kinerja	0.673	Reliabilitas Baik
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.869	Reliabilitas Baik
Pengembangan SDM	0,940	Reliabilitas Baik

Sumber : Data Primer diolah tahun 2016

Tabel 10 Berdasarkan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua item pernyataan dan tiga variabel yang akan diteliti adalah reliabel karena mempunyai nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

I. Teknik Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisa data satu persatu yang didasarkan pada jawaban responden yang dihimpun berdasarkan kuesioner yang telah diisi oleh responden selama penelitian berlangsung. Deskripsi data yang disajikan meliputi Mean (M), Median (Me), Modus (Mo), dan Standar deviasi (SD).

Cara pengkategorian data tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Tinggi = $\text{mean} + 1 \text{ SD}$ X
- b. Sedang = $\text{mean} - 1 \text{ SD}$ X < $\text{mean} + 1 \text{ SD}$
- c. Rendah = $X < \text{mean} - 1 \text{ SD}$

2. Pengujian Prasyarat Analisis

Pengujian prasyarat analisis dilakukan sebelum pengujian hipotesis yang meliputi uji normalitas, uji linieritas, dan uji multikolinieritas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal, sehingga uji normalitas bukan dilakukan pada masing-masing variabel tetapi pada nilai residualnya. Uji normalitas bertujuan untuk menguji salah satu asumsi dasar analisis regresi berganda, yaitu variabel–variabel independen dan dependen harus berdistribusi normal atau mendekati normal (Ghozali, 2011:160). Metode pengujian normal tidaknya distribusi data dilakukan dengan melihat nilai signifikansi variabel, jika signifikan lebih besar dari alpha 5%, maka menunjukkan distribusi data normal. Pengujian normalitas dalam penelitian ini dengan bantuan program SPSS 20.00 for Windows.

b. Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linier. Dua variabel dikatakan mempunyai

hubungan yang linier bila signifikansi linearity kurang dari 0,05 dan deviation from linearity lebih dari 0,05.

c. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Salah satu alat untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas didalam model regresi adalah dengan melihat nilai tolerance dan lawannya serta nilai *Variance Inflation Factor* (VIF), apabila $VIF < 10$ dan nilai tolerance 0,10 maka tidak terdapat gejala multikolinieritas (Ghozali, 2011:106).

d. Uji Hipotesis

Untuk membuktikan hipotesis penelitian maka dilakukan uji statistik sebagai berikut :

1) Analisis Regresi Berganda

Dalam analisis regresi, dikembangkan sebuah persamaan regresi yaitu suatu formula yang mencari nilai variabel dependen dari nilai variabel independen yang diketahui. Analisis regresi digunakan untuk tujuan peramalan, di mana dalam model tersebut ada sebuah variabel dependen dan independen. Regresi berganda

digunakan jika terdapat satu variabel dependen dan dua atau lebih variabel independen.

Persamaan regresi untuk dua prediktor adalah

$$Y = C + {}_1X_1 + {}_2X_2 + R$$

Keterangan:

Y = Variabel dependent

C = konstanta

X_1 dan X_2 = Variabel bebas satu dan dua

B_1 dan B_2 = Regresi

R = Koefisien Korelasi

2) Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model regresi dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011:97). Nilai R^2 dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambah kedalam model. Koefisien determinasi (R^2) dinyatakan dalam presentase yang nilainya berkisar antara $0 < R^2 < 1$. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

3. Selisih Koefisien Determinasi (R^2)

Selisih koefisien determinasi (R^2) menggambarkan kontribusi variabel independen dalam menerangkan variansi variabel dependen. R^2 mengukur kemampuan variabel kontrol dan variabel independen terhadap variabel, sedangkan R^2 mengukur kemampuan variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan SDM terhadap kinerja perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta. Hasil penelitian yang terkumpul diolah dan dianalisis dalam bab ini.

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi gambaran umum obyek penelitian, analisis deskriptif, analisis regresi, dan pengujian hipotesis. Analisis ini digunakan sesuai dengan perumusan model dan permasalahan yang ada. Selain analisis tersebut pada bab ini akan menyajikan karakteristik responden, pengkategorian variabel penelitian, pengujian prasyarat analisis, dan pembahasan.

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah RSJ Grhasia

Rumah Sakit Jiwa Grasia, merupakan salah satu rumah sakit daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. RSJ Grasia berdiri pada tahun 1938 dengan nama Rumah Perawatan atau Koloni Orang Sakit Jiwa (KOSJ) Lalijiwo. Dari masa ke masa RSJ Grasia mengalami transformasi. Salah satu arah pengembangan visi strategik RS adalah menjadi Rumah Sakit unggulan untuk pelayanan Psikiatrik dan NAPZA di DIY dan Jawa Tengah pada tahun

2008. Salah satu upaya pembenahan diri yang mendasar adalah dengan mengubah *image* Rumah Sakit Jiwa melalui penggantian nama dan logo rumah sakit melalui sayembara kepada publik untuk memaknai substansi layanan baru yang terdiri dari pelayanan kesehatan jiwa secara komprehensif, pelayanan umum, dan pelayanan rehabilitasi NAPZA, spesialis anak, saraf, penyakit dalam, kulit kelamin, dan pengembangan aspek manajemen.

Pada tahun 2005, Rumah Sakit Grhasia mulai membuka Klinik Pelayanan penyakit Syaraf dan Klinik Fisioterapi. Kemudian pada tahun 2006, mulai dibuka Klinik Penyakit Dalam (Geriatri), Penyakit Anak dan Radiologi. Terakhir pada tahun 2007, mulai dibuka Klinik HIV/ AIDS yang meliputi Klinik Voluntary Conselling and Testing (VCT) dan Klinik Care Support Therapy (CST) serta Klinik Rumatan Metadon, yang menangani korban (*ghrasia.jogprov.go.id*).

2. Visi dan Misi RS Jiwa Grhasia DIY

a. Visi RS Jiwa Grhasia DIY

“Menjadi pusat pelayanan kesehatan jiwa dan napza paripurna yang berkualitas dan beretika”

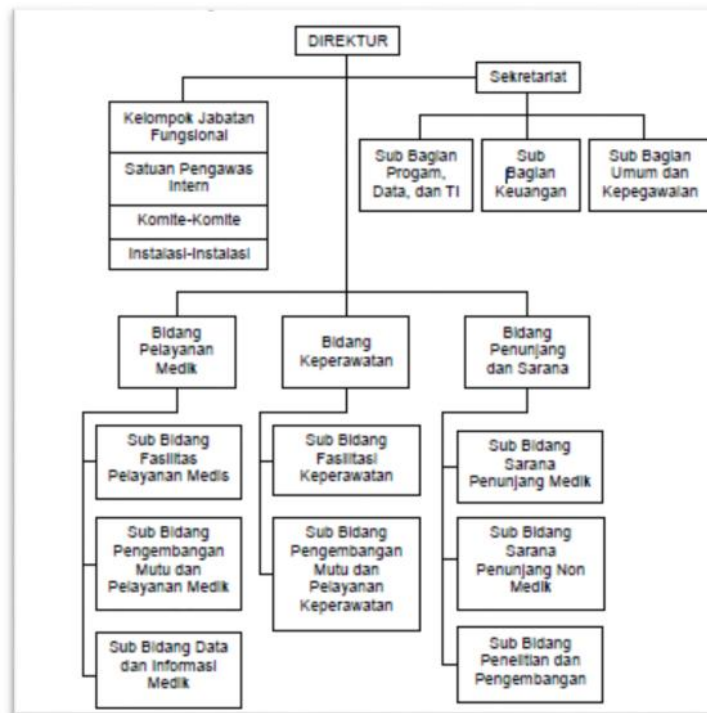
b. Misi

- 1) Mewujudkan pelayanan kesehatan jiwa dan napza yang paripurna.
- 2) Mewujudkan rumah sakit sebagai pusat pembelajaran, penelitian, dan pengembangan kesehatan jiwa dan napza.
- 3) Mewujudkan pelayanan yang berkualitas dan menjamin keselamatan pasien.

- 4) Mewujudkan pelayanan yang beretika dan mencerminkan budaya masyarakat DIY.

3. Struktur Organisasi RS Jiwa Grhasia DIY

Susunan atau struktur organisasi RSJ Grhasia adalah sebagai berikut :



Gambar 2. Sumber: Sub Bag Kepegawaian RSJ Grhasia

Berdasarkan gambar di atas, dapat diketahui bahwa Kepala Badan membawahi bidang-bidang. Direktur dalam melaksanakan pekerjaan dibantu oleh sekretariat. Sekretariat membawahi Subbagian Program Data dan TI, Subbagian keuangan, serta Subbagian Umum Serta dibantu Kelompok Jabatan Fungsional, Satuan Pengawas Intern, Komite-komite dan Instalasi-Instalasi. RSJ Grhasia memiliki beberapa bidang dalam memudahkan pekerjaan diantaranya terdapat Bidang Keperawatan yang

dibantu oleh Subbidang Fasilitas dan Subbidang Pengembangan Mutu dan Pelayanan Keperawatan . Lalu ada Bidang Pelayanan Medik dibantu oleh Subbidang Fasilitas Pelayanan Medis, Subbidang Pengembangan Mutu dan pelayanan Medik,serta Subbidang Data dan Informasi Medik. Bidang Penunjang dan Sarana dibantu oleh Subbidang Sarana Penunjang Medik dan Subbidang Sarana Penunjang Non Medik Kesejahteraan Pegawai, serta Subbidang Penelitian dan Pengembangan.

B. Hasil Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer diperoleh dengan cara menyebar kuesioner kepada perawat Rumah Sakit Grhasia. Kuesioner terkait tentang gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan SDM dan kinerja perawat. Responden dalam penelitian perawat Rumah Sakit Grhasia, yaitu 95 orang.

1. Analisis Deskriptif

a. Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama bekerja, dan gaji/ jumlah penghasilan responden.

1) Usia

Hasil frekuensi jawaban responden berdasarkan jenis usia perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 11. Karakteristik Perawat RSJ Grhasia Berdasarkan Usia

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
20-24tahun	6	6,3
25-29 tahun	12	12,6
30-34 tahun	25	26,3
35-39 tahun	38	40,0
40-44 tahun	3	3,2
45-49 tahun	7	7,4
50-54 tahun	2	2,1
55-60 tahun	2	2,1
Jumlah	95	100,0

Tabel 11 di atas menunjukkan bahwa perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta dengan usia 20-24tahun tahun sebanyak 6 orang (6,3%), perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta yang berusia 25-29 tahun tahun sebanyak 12 orang (12,6%), perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta yang berusia 30-34 tahun sebanyak 25 orang (26,3%), perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta yang berusia 35-39 tahun tahun sebanyak 38 orang (40,0%), perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta yang berusia 40-44 tahun sebanyak 3 orang (7,4%). perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta yang berusia 45-49 tahun sebanyak 7 orang (7,4%), perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta yang berusia 50-54 tahun tahun sebanyak 2 orang (2,1%), perawat Rumah

Sakit Grhasia Yogyakarta yang berusia 55-60 tahun sebanyak 2 orang (2,1%). Dapat disimpulkan bahwa mayoritas sampel perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta berusia 35-39 tahun.

2) Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta berdasarkan jenis kelamin disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 12. Karakteristik Perawat RSJ Grhasia Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-Laki	45	47,4
Perempuan	50	52,6
Jumlah	95	100,0

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2016

Tabel 12 di atas menunjukkan bahwa perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 45 orang (47,4%) dan perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 50 orang (52,6%). Dapat disimpulkan bahwa mayoritas sampel perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta berjenis kelamin perempuan.

3) Masa Kerja

Tabel 13. Karakteristik Perawat RSJ Grhasia Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase (%)
1-5 tahun	18	18,9
6-10 tahun	24	25,3
11-15 tahun	38	40,0
16-20 tahun	8	8,4
> 20 tahun	7	7,4
Jumlah	95	100

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2016

Tabel 13 di atas menunjukkan bahwa perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta, perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta yang telah bekerja 1-5 tahun sebanyak 18 orang (18,9%), perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta yang telah bekerja 6-10 tahun sebanyak 24 orang (25,3%), perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta yang telah bekerja 11-15 tahun sebanyak 38 orang (40,0%), perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta yang telah bekerja 16-20 tahun sebanyak 8 orang (8,4%), perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta yang telah bekerja lebih dari 20 tahun sebanyak 7 orang (7,4%).

4) Pendidikan Terakhir

Deskripsi karakteristik perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta berdasarkan pendidikan terakhir disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 14. Karakteristik Perawat RSJ Grhasia Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
Diploma	84	88,4
Sarjana	11	11,6
Magister		
Jumlah	95	100,0

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2016

Tabel 14 di atas menunjukkan bahwa perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta berpendidikan SMA sebanyak 1 orang (1,1%) perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta berpendidikan diploma sebanyak 83 orang (87,4%), perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta berpendidikan Sarjana sebanyak 11 orang (11,6%), Tabel di atas menunjukkan mayoritas sampel perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta berpendidikan terakhir Diploma.

5) Gaji

Deskripsi karakteristik perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta berdasarkan gaji disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 15. Karakteristik Perawat RSJ Grhasia Berdasarkan Gaji

Gaji	Frekuensi	Persentase (%)
1-2 juta	17	17,9
3-4 juta	68	71,6
5-6 juta	10	10,5
Jumlah	95	100

Sumber: Data Primer 2016

Tabel 15 di atas menunjukkan bahwa perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta dengan gaji 1-2 juta sebanyak 17 orang (17,9%), perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta dengan gaji 2-4 juta sebanyak 68 orang (71,6%), perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta dengan gaji 4-6 juta sebanyak 10 orang (10,5%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta mendapatkan gaji sebanyak 3-4 juta setiap bulannya.

b. Analisis Diskriptif Kategori Variabel

Deskripsi kategori variabel menggambarkan tanggapan perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan SDM, kinerja perawat Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta. Data hasil penelitian kemudian dikategorikan ke dalam tiga kelompok yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Hasil kategorisasi tersebut disajikan berikut ini:

1) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Hasil analisis deskriptif pada variabel gaya kepemimpinan transformasional diperoleh nilai minimum sebesar 18; nilai maksimum sebesar 26; mean sebesar 23,16; dan standar deviasi sebesar 1,67. Selanjutnya variabel lingkungan kerja dikategorikan dengan menggunakan skor rerata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari 6 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3, 4 dan 5. Kategorisasi untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 16. Kategorisasi Variabel Kinerja

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$X \geq 24,83$	1	1,1
Sedang	$21,49 < X < 24,83$	80	84,2
Rendah	$X < 21,49$	14	14,7
Jumlah		95	100,00

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2016

Tabel 16 di atas menunjukkan bahwa perawat yang memberikan penilaian terhadap gaya kepemimpinan transformasional di RSJ Grhasia masuk dalam kategori tinggi yaitu sebanyak 1 orang (1,1%), perawat yang memberikan penilaian terhadap gaya kepemimpinan transformasional di RSJ Grhasia masuk dalam kategori sedang yaitu sebanyak 80 orang (84,2%), dan perawat yang memberikan penilaian terhadap gaya kepemimpinan transformasional di RSJ Grhasia masuk dalam kategori rendah yaitu

sebanyak 14 orang (14,7%). Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yang bekerja di di RSJ Grhasia memberikan penilaian gaya kepemimpinan transformasional dengan kategori sedang.

2) Pengembangan Sumber Daya Manusia

Hasil analisis deskriptif pada variabel pengembangan SDM diperoleh nilai minimum sebesar 9; nilai maksimum sebesar 14; mean sebesar 10,81 ; dan standar deviasi sebesar 1,51. Selanjutnya variabel pengembangan SDM dikategorikan dengan menggunakan skor rerata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel pengembangan SDM terdiri dari 3 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3, 4 dan 5. Kategorisasi untuk variabel pengembangan SDM disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 17. Kategorisasi Variabel Pengembangan SDM

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	X 12,32	3	3,2
Sedang	9,3 X < 12,32	59	62,1
Rendah	X < 9,3	33	34,7
Jumlah		95	100,00

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2016

Tabel 17 di atas menunjukkan bahwa perawat yang menilai pengembangan SDM dalam kategori tinggi sebanyak 3 orang (3,2%), perawat yang menilai pengembangan SDM dalam kategori sedang sebanyak 59 orang (62,1%), dan perawat yang menilai pengembangan SDM dalam kategori rendah sebanyak 33 orang

(9,3%). Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yang bekerja di RSJ Grhasia memberikan penilaian pengembangan SDM dengan kategori sedang.

3). Kinerja

Hasil analisis deskriptif pada variabel kinerja diperoleh nilai minimum sebesar 10; nilai maksimum sebesar 15; mean sebesar 11,98; dan standar deviasi sebesar 0,88. Selanjutnya variabel lingkungan kerja dikategorikan dengan menggunakan skor rerata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari 3 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3, 4 dan 5. Kategorisasi untuk variabel kinerja disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 18. Kategorisasi Variabel Kinerja

Kategori	Interval Skor	Frekuensi	Persentase (%)
Tinggi	$X \geq 12,86$	10	10,5
Sedang	$11,1,49 < X < 12,86$	67	70,5
Rendah	$X < 11,1$	18	18,9
	Jumlah	95	100,00

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2016

Tabel 18 di atas menunjukkan bahwa perawat yang memberikan penilaian terhadap kinerja di RSJ Grhasia masuk dalam kategori tinggi yaitu sebanyak 10 orang (10,5%), perawat yang memberikan penilaian terhadap variabel kinerja masuk dalam kategori sedang yaitu sebanyak 67 orang (70,5%), dan perawat yang

memberikan penilaian terhadap variable kinerja di RSJ Grhasia masuk dalam kategori rendah yaitu sebanyak 18 orang (18,9%). Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yang bekerja di RSJ Grhasia memberikan penilaian variable kinerja dengan kategori sedang.

2. Uji Prasyarat Analisis

Pengujian prasyarat analisis dilakukan sebelum melakukan analisis regresi linier berganda. Prasyarat yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji linieritas, dan uji multikolinieritas yang dilakukan menggunakan bantuan komputer program *SPSS 17.0 for Windows*. Hasil uji prasyarat analisis disajikan berikut ini.

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data (Santosa dan Ashari, 2005). Dalam penelitian ini, menggunakan Uji Kolmogrov-smirnov dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 19. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Signifikansi	Keterangan
Kinerja	0,071	Normal
Pengembangan SDM	0,053	Normal
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,065	Normal

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2016

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa semua variabel penelitian mempunyai nilai signifikansi lebih dari 0,05 pada ($\text{sig} > 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian berdistribusi normal.

b. Uji Linieritas

Tujuan uji linieritas adalah untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat linier atau tidak (Ghozali, 2011). Kriteria pengujian linieritas adalah jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah linier. Hasil rangkuman uji linieritas disajikan berikut ini:

Tabel 20. Hasil Uji Linieritas

Variabel	Signifikansi	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasiaonal	0,171	Linier
Pengembangan SDM	0,215	Linier

Sumber : Data primer Diolah Tahun 2016

Hasil uji linieritas pada tabel di atas dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 ($P > 0,05$), hal ini menunjukkan bahwa semua variabel penelitian adalah linier.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui besarnya interkolerasi antar variabel bebas dalam penelitian ini. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat masalah multikolinieritas (Ghozali, 2011). Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat pada nilai *tolerance* dan VIF. Apabila nilai toleransi di atas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10 maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas untuk model regresi pada penelitian ini disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 21. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,996	1,0004	Non Multikolinieritas
Pengembangan SDM	0,996	1,0004	Non Multikolinieritas

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2016

Dari tabel di atas terlihat bahwa semua variabel mempunyai nilai toleransi di atas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi pada penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas.

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terkait variabel gaya kepemimpinan tranformasional dan pengembangan SDM terhadap Kinerja. Analisis regresi berganda dipilih untuk menganalisis pengajuan hipotesis dalam penelitian ini. Berikut ini hasil analisis regresi berganda yang dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 17.0 for Windows*.

Tabel 22. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja

Independent Variabel	Kinerja			
	Model 1 ()	Model 2 ()	Model 3 ()	Model 4 ()
Variabel Kontrol				
Usia	-0,191	-0,185	-0,206	-0,199
Jenis Kelamin	-0,019	-0,022	-0,023	-0,026
Masa Kerja	0,192	0,189	0,194	0,190
Pendidikan	-0,148	-0,145	-0,141	-0,137
Gaji	0,164	0,161	0,169	0,165
Gaya Kepemimpinan				
Pengembangan SDM		0,019*	-	0,022*
		-	0,041*	0,043*
R^2	0,032	0,032	0,033	0,034
R^2	0,032	0,062*	0,069*	0,077*

Sumber: Data Primer yang diolah 2016

** $p < 0.01$; * $p < 0.05$.

a. Uji Hipotesis I

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja perawat. Ringkasan hasil analisis regresi dengan menggunakan program *SPSS 17.0 for Windows* dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 22. Berdasarkan ringkasan analisis regresi pada Tabel 22, diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja perawat sebesar () 0,019 ($p < 0.05$; $p = 0,016$). Kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perawat sebesar (R^2) 0,062; maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima.

b. Uji Hipotesis II

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja perawat. Ringkasan hasil analisis regresi dengan menggunakan program *SPSS 17.0 for Windows* dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 22. Berdasarkan ringkasan analisis regresi pada Tabel 22, diketahui bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat sebesar () 0,041 ($p > 0.05$; $p = 0,031$). Hasil pengujian terhadap hipotesis kedua diketahui bahwa nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 yang berarti pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja, sehingga disimpulkan bahwa hipotesis II terbukti. Kontribusi pengaruh pengembangan terhadap kinerja sebesar (R^2) 0,069.

c. Uji Hipotesis III

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja perawat. Ringkasan hasil analisis regresi berganda dengan menggunakan program *SPSS 17.0 for Windows* dapat dilihat pada Tabel 22. Berdasarkan ringkasan analisis regresi pada Tabel 22, diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional () 0,022 ($p < 0.05$; $p = 0,042$) dan pengembangan SDM () 0,043 ($p > 0.05$; $p = 0,047$) berpengaruh positif terhadap kinerja perawat. Kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan

transformasional dan pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja perawat sebesar (R^2) 0,077. Hipotesis III dapat dinyatakan diterima .

Tabel 23. Ringkasan Hasil Hipotesis

No	Hipotesis	Hasil
1.	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja perawat	Terbukti
2.	Pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja perawat	Terbukti
3.	Gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja perawat	Terbukti

Sumber: Data Primer yang diolah 2016

C. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan dan pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja perawat RSJ Grhasia.

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Kepemimpinan merupakan suatu keterampilan yang harus dikuasai oleh semua lini manjerial di rumah sakit agar dapat menjalankan roda organisasi sesuai dengan visi dan misi organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional yang di terapkan merupakan gaya kepemimpinan yang mengacu pada kapasitas individu dan organisasi untuk menerima gaya kepemimpinan tersebut sehingga tujuan organisasi tercapai..

Pada hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional di Rumah Sakit Grhasia adalah positif

dan signifikan. Positif terlihat dari koefisien regresi gaya kepemimpinan transformasional sebesar () 0,019 ($p < 0.05$; $p = 0,016$). Pengaruh positif menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan kinerja perawat atau dengan kata lain gaya kepemimpinan transformasional yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja perawat baik, demikian sebaliknya bila gaya kepemimpinan transformasional pimpinan buruk maka kinerja perawat.

Menurut Robbins (2010) bahwa pemimpin transformasional menginspirasi para pengikut untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan pemimpin transformasional mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikut. Mengubah kesadaran para pengikut dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru dan dapat menginspirasi para pengikut untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Dalam hal motivasi inspirasional, pemimpin transformasional menyampaikan visi yang jelas, membangun mimpi dan komitmen dan membantu pengikut untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi, sehingga bawahan sangat antusias dengan visi yang digapai. Keberhasilan dari sebuah visi bergantung pada cara menyampaikan kepada pengikut.

Dalam hal pertimbangan individual yang diterapkan oleh pimpinan RSJ Grhasia dalam membuat kebijakan dirasakan belum sepenuhnya menyerap aspirasi perawat sebagai bawahannya. . Pimpinan belum bisa membantu memajukan karir terhadap bawahannya, sehingga kemajuan karir di organisasi tersebut menjadi terhambat. Para perawat yang potensial harus menunggu waktu lama supaya jenjang karirnya naik.

Dalam stimulasi intelektual, pemimpin transformasional meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan memengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru. Adanya perpektif yang baru akan membuat organisasi dapat berkembang, sehingga organisasi tidak mengalami stagnasi .

2. Pengaruh Gaya Pengembangan SDM terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara pengembangan SDM dengan kinerja perawat di RSJ Grhasia yang ditunjukkan dengan nilai () 0,041 ($p > 0.05$; $p = 0,031$). Hal tersebut menandakan bahwa dengan adanya pengembangan SDM akan meningkatkan kinerja perawat. Pengembangan SDM berdampak positif terhadap kinerja.

Tesis Alfrida (2014) hasil penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh antara pengembangan sumber daya manusia dengan kinerja perawat. Kinerja perawat dalam memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas pada umumnya ditunjang oleh pengembangan sumber daya (SDM) keperawatan yang ada dan kepuasan kerja yang positif dari perawat. Jika pengembangan perawat baik maka akan menaikkan kinerja perawat. Sukses pengembangan karyawan membutuhkan keseimbangan antara kebutuhan karir individu, tujuan dan kebutuhan organisasi untuk mendapatkan pekerjaan yang dilakukan. Bella dalam Hasibuan (2006:70) mengungkapkan pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan ketrampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab *why*. Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan, dilakukan di lapangan, berlangsung singkat, dan biasanya menjawab *how*.

Pada penelitian ini juga didapatkan bahwa pengembangan SDM di RSJ Grhasia kurang maksimal. Hal ini bisa dimungkinkan bahwa perawat tersebut memiliki tanggungjawab terhadap pekerjaannya pokoknya sehingga berusaha untuk memahami dan meningkatkan kompetensi diri untuk memberikan yang terbaik dengan belajar dari orang lain atau belajar sendiri mempunyai keterbatasan waktu . Jika dilihat dari karakteristik responden yaitu tingkat pendidikan, pada

umumnya responden memiliki tingkat pendidikan DIII keperawatan dan S1, dimana tingkat pendidikan ini yang menjadi standar untuk pendidikan perawat saat ini, namun tingkat pendidikan belum tentu meningkatkan kinerja perawat secara optimal (Alfrida, 2014).

Kurang optimalnya kinerja perawat hal ini mungkin disebabkan karena tidak setiap perawat mendapat pelatihan yang terprogram atau sistematis yakni ada perawat yang sudah mendapatkan pelatihan lebih dari 2 kali tetapi ada perawat yang baru satu kali mendapat pelatihan, hal tersebut dikarenakan pelatihan keperawatan diselenggarakan di RSJ Grhasia selama satu tahun sebanyak satu kali dengan kuota 30 perawat, sedangkan perawat di RSJ Grhasia berjumlah 140, sehingga sering terjadi kesalahan pemilihan peserta pelatihan. Perawat yang seharusnya mengikuti pelatihan justru tidak mengikuti pelatihan dan begitu sebaliknya. Selain itu topik dari setiap pelatihan berbeda-beda dan tidak semua perawat diikutkan dalam setiap pelatihan sehingga pelatihan terselenggara tidak secara *continuous improvement*.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan SDM secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil statistik uji regresi diperoleh gaya kepemimpinan transformasional nilai () 0,22 ($p < 0.05$; $p = 0,042$) dan pengembangan SDM () 0,043 ($p > 0.05$; $p = 0,047$) berpengaruh positif terhadap kinerja perawat. Kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja perawat sebesar (R^2) 0,077. Hipotesis III dapat dinyatakan diterima positif dan signifikan terhadap Kinerja perawat.

Menurut Bangun (2012) adanya gaya kepemimpinan transformasional maka kebutuhan organisasi akan terpenuhi sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan dinilai belum efektif untuk memajukan organisasi. Kepala ruang di setiap bangsal di RSJ Grhasia rata-rata hanya menjalankan fungsi administratif, padahal bawahan untuk bekerja perawat sangat membutuhkan motivasi, arahan dari pimpinan supaya kinerjanya maksim. Hal tersebut mengindikasikan gaya kepemimpinan belum sesuai harapan perawat.

Gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan SDM merupakan suatu hal yang tidak dapat diabaikan untuk memaksimalkan kinerja perawat. Penggunaan gaya kepemimpinan

yang tepat akan membuat organisasi semakin membuat bergairah. Adanya pimpinan yang menginspirasi bawahan dan memotivasi akan meningkatkan kinerja perawat. Sebagaimana perawat mengakui kepala ruang belum memberikan sugesti positif untuk meningkatkan motivasi. Pimpinan belum mengartikulasikan visi menarik kepada para perawat supaya timbul motivasi tinggi dalam bekerja dan memberikan dorongan terhadap apa yang perlu dilakukan sehingga akan meningkatkan kinerja perawat.

Dari wawancara dengan sebagian perawat didapatkan informasi bahwa pertimbangan individual yang diterapkan oleh pimpinan RSJ Grhasia dalam memenuhi kebutuhan bawahannya dirasakan belum sepenuhnya menyerap aspirasi perawat sebagai bawahannya. Pimpinan belum bisa membantu memajukan karir terhadap bawahannya, sehingga kemajuan karir di organisasi tersebut menjadi terhambat. Para perawat yang potensial harus menunggu waktu lama supaya jenjang karirnya naik.

Selama ini aktivitas pengembangan SDM di RSJ Grashia juga belum efektif hal tersebut ditunjukkan minimnya aktivitas pengembangan SDM. Hal tersebut tentunya akan berdampak pada kinerja perawat yang tidak bisa secara optimal. Jika gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan SDM baik maka akan meningkatkan kinerja perawat perawat, namun hasilnya akan berbeda jika gaya kepemimpinan transformasional buruk, maka

organisasi akan mengalami stagnasi. Program pengembangan SDM tidak berjalan efektif karena pimpinan cenderung tidak memenuhi kebutuhan organisasi. Begitu juga jika gaya kepemimpinan transformasional baik dan pengembangan SDM buruk, berarti menunjukkan gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak diterima di organisasi tersebut, sehingga kinerja perawat tidak baik karena tidak ada penambahan kompetensi. Namun jika gaya kepemimpinan transformasional buruk dan pengembangan SDM baik, situasi ini akan meningkatkan kinerja perawat tetapi tidak maksimal, karena kedua variabel tersebut saling mendukung. Maka sesuai dengan hipotesis III untuk meningkatkan kinerja, gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan SDM harus ditingkatkan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat. Hal ini dibuktikan dengan hasil koefisien (β) 0,019 ($p < 0.05$; $p = 0,016$). Kontribusi gaya kepemimpinan terhadap kinerja sebesar (R^2) 0,062.
2. Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat dengan nilai beta (β) sebesar 0,041 ($p > 0.05$; $p = 0,031$) Kontribusi pengaruh Pengembangan SDM berpengaruh terhadap kinerja perawat sebesar (R^2) 0,069.
3. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai beta (β) sebesar 0,022 ($p < 0.05$; $p = 0,042$) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perawat. Sedangkan pengembangan SDM memiliki nilai beta (β) sebesar 0,043 ($p > 0.05$; $p = 0,047$) berpengaruh positif terhadap kinerja perawat. Kontribusi pengaruh lingkungan kerja dan komitmen berpengaruh positif terhadap disiplin kerja pegawai sebesar (R^2) 0,077.

B. Keterbatasan Penelitian

1. Kontribusi gaya kepemimpinan tranformasional dan pengembangan SDM dalam mempengaruhi kinerja perawat yaitu hanya sebesar 0,077 atau 7,7%. Hal ini berarti masih ada banyak variabel lain yang mungkin akan mempengaruhi kinerja perawat.
2. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, sehingga sangat mungkin data yang diperoleh dari jawaban responden terbatas, akan lebih baik bila ditambahkan metode wawancara sehingga hasil penelitian yang diperoleh lebih lengkap.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Bagi Pimpinan RSJ Ghrasia
 - a. Berdasarkan hasil penilaian perawat RSJ diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan tranformasional mendapatkan skor terendah (365) pada indikator stimulasi intelektual. Oleh karena itu, pimpinan RSJ Ghrasia disarankan untuk lebih mendorong bawahan untuk merangsang inovasi baru dan mempunyai perpektif yang baru sehingga dapat memajukan organisasi.
 - b. Berdasarkan hasil penilaian perawat Rumah Sakit Ghrasia Yogyakarta diketahui bahwa variabel pengembangan SDM mendapatkan skor terendah (440) pengambilan keputusan. Oleh karena itu, pimpinan

RSJ Ghrasia dalam menentukan keputusan dalam pengembangan SDM harus objektif.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya
 - a. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi untuk penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan terhadap kinerja perawat.
 - b. Penulis menyarankan untuk lebih memperluas populasi, melengkapi dengan teknik pengumpulan data yang lain atau menyertakan variabel dari faktor -faktor lain yang mempengaruhi kinerja perawat seperti kepuasan kerja, beban kerja, motivasi, karakteristik pekerjaan, lingkungan pekerjaan, dan kenyamanan .

Daftar Pustaka

- Alfarida.(2014). *Hubungan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Perawat Di Rumah Sakit Stella Maris Makassar. Thesis.*Makassar:program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
- Bangun, R. D. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Ruang Dan Motivasi Intrinsik Perawat Pelaksana Kontrak Terhadap Kinerja Perawat Pelaksana Kontrak Di Ruang Rawat Inap RSUD Dr. Pirngadi Medan. *Thesis.* Sumatra Utara: Program Pascasarjana Universitas.
- Bommer, W. H., Rubin, R. S., & Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 195-210.
- BKN, 2016. *Badan Kepegawaian Negara*. [Online]
Available at: <http://www.bkn.go.id/produk/skp>
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: the mediating roles of identification and self-efficacy. *BAR-Brazilian Administration Review*, 10(4), 490-512.
- Campbell D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- Chasanah, N. (2008). ANALISIS PENGARUH EMPOWERMENT, SELF EFFICACY DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (Studi Empiris pada Karyawan PT. Mayora Tbk Regional Jateng dan DIY) . *Thesis.* Semarang: Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
- Cortina, J.M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications" *Journal of Applied Psychology* 78, 98–104.
- Dvir, Taly, et al.(2002) "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment." *Academy of management journal* 45.4 : 735-744.
- Fahmi, Irham (2010). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- Fornell, C., dan Larcker, D. (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variable and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, hal. 39 – 50.

- Gabbert, C. C. (2005). The relationship between chief executive transformational leadership and hospital high performance . *ProQuest Dissertations & Theses Global*. (305356804).
- Ghozali, Imam (2005). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghrasia, R. (2014). *ghrasia.jogprov.go.id*. Retrieved from <http://grhasia.jogjaprovo.go.id/index.php/profil/profil>
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework. *International journal of business and social science*, 2(13).
- Hasibuan, Malayu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hair, Joseph F., et al.(2006) *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: *Pearson Prentice Hall*.
- Ismail, A., & Yusuf, M. H. (2009). The Relationship Between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment: a Mediating Model Testing. *Timisoara Journal of Economics*, 2(2 (6)), 101-110.
- Mafini, C. (2015). Investigating antecedent factors to job performance: Contemporary evidence from government supply management professionals. *Acta Commercii*, 15(1), 1-11.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2012). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Revika Aditama.
- Martoyo, Susilo (1992) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Mondy, R. Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Mondy, Wayne dan Noe. (2005). *Human Resorces Management*, 9th Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Noviantoro, D. (2009). Analisis Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan, Serta Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Perusahaan Perkebunan London Sumatra Indonesia Tbk Medan. *Masters thesis*, program Pascasarjana Universitas Sumatra Utara.

- Ojokuku, R.M., Odetayo, T.A. and Sajuyigbe, A.S., (2012). Impact of leadership style on organizational performance: a case study of Nigerian banks. *American Journal of Business and Management*, 1(4), pp.202-207.
- Patrick,H. A., & Kumar, A. (2011). Career Management, Employee Development and Performance in Indian Information Technology Organizations.*Business Management Dynamics*, 1(5), 24-31
- Rahman, W., & Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. *European journal of training and development*,37(6), 564-579.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*,53(3), 617-635.
- Robbins, Stephen P. 2010. *Prilaku Organisasional*, Jilid I dan II. Salemba Empat: Jakarta.
- Robert, G., & Hockey, J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. *Biological psychology*, 45(1), 73-93
- Schuler R.S. dan Jackson S.E., 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keenam, Jilid 2, Erlangga:Jakarta.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. ALFABETA
- Swandari, F. (2003). Menjadi Perusahaan yang Survive Dengan Transformasional Leadership. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi* vol.1 No.2 Mei 2003 : 93-10.
- Yukl, Gary.(2009). *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi 5. Jakarta: Indeks
- O’Leary, Elizabeth. 2001. *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Andi Yogyakarta
- Umam, Khaerul. (2010). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pustaka Setia.

LAMPIRAN

Kuesioner Penelitian

Kepada Yth:

Perawat Rumah Sakit Ghrasia

Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka memenuhi Tugas Akhir Skripsi (TAS) Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk menjadi responden penelitian saya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Perawat Rumah Sakit Ghrasia Yogyakarta”.

Untuk itu mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari mengisi angket ini berdasarkan kondisi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari masing-masing saat ini, apa adanya. Semua informasi yang didapatkan ini akan menjadi bahan penelitian secara akademis dan semua jawaban akan dirahasiakan. Keberhasilan penelitian ini sangat tergantung pada partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari.

Atas dukungan dan partisipasinya saya mengucapkan banyak terima kasih. Jika Bapak/Ibu/Saudara/Saudari memiliki pertanyaan lebih lanjut, silahkan menghubungi:

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Hormat Saya

Luthfi Zainal Muttaqin

Petunjuk pengisian

1. Pernyataan di bawah ini hanya semata-mata untuk data penelitian dalam rangka menyusun Tugas Akhir Skripsi).
2. Pilihlah salah satu jawaban yang memenuhi persepsi Saudara dengan cara memberi tanda silang (X).
3. Isilah data responden berikut berdasarkan kriteria yang anda miliki.

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama Responden :

.....

2. Usia : Tahun

3. Jenis Kelamin : (1) Laki-Laki / (2)

Perempuan

4. Masa Kerja :

- (1) 1-5 tahun
- (2) 6-10 tahun
- (3) 11-15 tahun
- (4) 16-20 tahun
- (5) 20 tahun

5. Pendidikan Terakhir :

- (1) SLTA
- (2) SMA
- (3) Diploma
- (4) Sarjana (S1)
- (5) Master (S2)
- (6) Doktor (S3)

6. Gaji :

- (1) 1-2 juta
- (2) 2-4 juta
- (3) 4-6 juta
- (4) 6-8 juta
- (5) 8-10 juta
- (6) Lebih dari 10 juta

Keterangan	Arti	Angka
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
KS	Kurang Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Kinerja

NO	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
1	Saya memahami tugas pekerjaan yang harus saya lakukan.					
2	Setiap kali melakukan pekerjaan saya selalu mengutamakan kuantitas/hasil sesuai dengan target.					
3	Dalam menyelesaikan tugas saya selalu berusaha tepat waktu.					
4	Saya mampu melakukan bekerja secara efektif dengan memaksimalkan waktu yang telah tersedia.					
5	Dalam bekerja, saya mampu bekerja secara mandiri.					
6	Saya merasa memiliki komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan saya.					

Pengembangan SDM

NO	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
1	Pihak rumah sakit berupaya meningkatkan kesadaran diri, kompetensi, dan kinerja					
2	Saya telah membuat kemajuan yang cukup dalam mencapai tujuan karir saya.					
3	Manajemen rumah sakit telah memberikan sumber daya yang memadai untuk pengembangan diri.					
4	Pengembangan perawat di rumah sakit ini diterima dengan baik.					
5	Pengembangan perawat diputuskan dengan objektif.					

Gaya Kepemimpinan Tranformasional

NO	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
1	Kepala ruang membuat saya merasa nyaman berada di sekitar mereka.					
2	Saya bangga bisa bekerja sama dengan kepala ruang saya.					
3	Kepala ruang membantu menemukan makna pekerjaan saya					
4	Kepala ruang membantu menyelesaikan apa yang harus saya lakukan.					
5	Kepala ruang mendorong saya untuk dapat menyelesaikan masalah lama dengan cara baru					
6	Kepala ruang mendorong menggali ide yang belum pernah saya terfikirkan					
7	Kepala ruang memberikan umpan balik tentang pekerjaan saya					
8	Kepala ruang membantu karir saya.					

DATA VALIDITAS DAN RELIABILITAS

No	Kinerja						Developmen					Gaya Kepemimpinan							
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	7	8
1	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4
2	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3
3	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	3	4
5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	5	4	4	3	3	3	3	3
8	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
9	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
10	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
11	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
12	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
18	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
19	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
20	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	2	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	2	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	2	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
28	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
29	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
30	4	2	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	2	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	2	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	2	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4

34	4	2	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
35	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
36	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	3	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3
54	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
55	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3
56	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3
57	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3
58	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3
64	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4
65	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3
66	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
69	4	2	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
70	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
71	4	2	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
72	4	2	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4

73	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	4	2	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
76	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
77	4	2	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
78	4	2	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
79	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
80	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
81	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
82	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
83	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
84	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
85	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
86	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
89	4	2	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
90	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
91	4	2	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
92	4	2	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
93	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
95	4	2	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4

DATA PENELITIAN

No	Kinerja			Pengembangan SDM			Gaya Kepemimpinan Transformatif								
	1	2	3	Jumlah	1	2	3	Jumlah	1	2	3	4	5	6	Jumlah
1	4	5	4	13	4	4	4	12	5	4	4	5	4	4	26
2	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	3	3	4	3	21
3	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	3	3	3	21
4	4	5	4	13	3	3	3	9	4	4	4	3	3	4	22
5	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
6	4	5	4	13	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
7	4	5	5	14	3	3	3	9	4	3	3	3	3	3	19
8	4	4	4	12	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	18
9	4	4	4	12	4	3	3	10	3	4	3	3	3	3	19
10	4	4	4	12	4	3	3	10	3	4	3	3	3	3	19

11	4	4	4	12	4	3	3	10	3	4	3	3	3	3	19
12	4	4	4	12	4	3	3	10	3	3	3	3	3	3	18
13	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
14	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
15	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
16	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
17	3	3	4	10	4	4	4	12	4	4	4	4	4	3	23
18	3	4	3	10	4	4	4	12	3	3	3	4	4	4	21
19	4	3	4	11	3	4	3	10	4	4	4	4	4	3	23
20	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	3	4	4	23
21	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
22	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
23	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
24	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24
25	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24
26	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24
27	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24
28	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24
29	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24
30	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24
31	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24
32	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24
33	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24
34	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24
35	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24
36	5	5	5	15	4	3	3	10	4	4	4	4	4	4	24
37	4	4	3	11	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
38	4	4	3	11	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
39	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
40	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
41	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
42	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
43	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
44	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
45	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
46	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
47	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
48	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
49	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24

50	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
51	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	4	3	4	4	22
52	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
53	4	4	4	12	3	3	3	9	3	4	4	4	4	3	22
54	5	4	4	13	4	4	4	12	3	3	3	3	3	3	18
55	5	5	5	15	4	5	5	14	4	4	4	4	4	3	23
56	5	5	5	15	4	5	5	14	4	4	4	4	4	3	23
57	5	5	5	15	4	5	5	14	4	4	4	4	4	3	23
58	5	4	4	13	4	3	3	10	3	3	3	3	3	3	18
59	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
60	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
61	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
62	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
63	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	4	4	4	3	23
64	4	4	3	11	4	4	4	12	3	3	3	4	4	4	21
65	4	3	4	11	3	4	3	10	4	4	4	4	4	3	23
66	4	4	3	11	4	4	4	12	4	4	4	3	4	4	23
67	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
68	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
69	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24
70	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24
71	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24
72	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24
73	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24
74	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
75	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24
76	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24
77	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24
78	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24
79	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24
80	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	4	4	4	3	23
81	4	4	3	11	4	4	4	12	3	3	3	4	4	4	21
82	4	3	4	11	3	4	3	10	4	4	4	4	4	3	23
83	4	4	3	11	4	4	4	12	4	4	4	3	4	4	23
84	4	4	3	11	4	4	4	12	3	3	3	4	4	4	21
85	4	3	4	11	3	4	3	10	4	4	4	4	4	3	23
86	4	4	3	11	4	4	4	12	4	4	4	3	4	4	23
87	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
88	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24

89	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24
90	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24
91	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24
92	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24
93	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24
94	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	24
95	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	4	4	4	24

DATA KARAKTERISTIK RESPONDEN

N0	Usia	Jenis Kelamin	Lama Bekerja	Pendidikan Terakhir	Gaji
1	50-54 tahun	Perempuan	>20 tahun	Diploma	4-6 Juta
2	30-34 tahun	Perempuan	6-10 tahun	Diploma	2-4 Jutan
3	30-34 tahun	Perempuan	6-10 tahun	Diploma	2-4 Jutan
4	50-54 tahun	Perempuan	20 tahun	Diploma	2-4 Jutan
5	30-34 tahun	Perempuan	6-10 tahun	Diploma	2-4 Jutan
6	45-49 tahun	Perempuan	20 tahun	Diploma	4-6 Juta
7	35-39 tahun	Perempuan	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
8	30-34 tahun	Perempuan	6-10 tahun	Diploma	2-4 Jutan
9	35-39 tahun	Perempuan	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
10	30-34 tahun	Perempuan	6-10 tahun	Diploma	2-4 Jutan
11	25-29 tahun	Perempuan	1-5 tahun	Diploma	2-4 Jutan
12	35-39 tahun	Perempuan	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
13	35-39 tahun	Perempuan	6-10 tahun	Diploma	2-4 Jutan
14	25-29 tahun	Laki-laki	1-5 tahun	Diploma	1-2 Juta
15	25-29 tahun	Perempuan	1-5 tahun	Diploma	1-2 Juta
16	55-60 tahun	Laki-laki	16-20 tahun	Diploma	4-6 Juta
17	30-34 tahun	Perempuan	6-10 tahun	Diploma	2-4 Jutan
18	35-39 tahun	Laki-laki	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
19	35-39 tahun	Perempuan	16-20 tahun	Sarjana	2-4 Jutan
20	35-39 tahun	Laki-laki	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
21	30-34 tahun	Laki-laki	6-10 tahun	Diploma	2-4 Jutan
22	20-24 tahun	Perempuan	1-5 tahun	Diploma	1-2 Juta
23	35-39 tahun	Perempuan	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
24	30-34 tahun	Perempuan	6-10 tahun	Diploma	2-4 Jutan

25	25-29 tahun	Laki-laki	1-5 tahun	Diploma	1-2 Juta
26	35-39 tahun	Laki-laki	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
27	30-34 tahun	Laki-laki	6-10 tahun	Diploma	2-4 Jutan
28	20-24 tahun	Laki-laki	1-5 tahun	Diploma	1-2 Juta
29	25-29 tahun	Laki-laki	1-5 tahun	Diploma	1-2 Juta
30	35-39 tahun	Laki-laki	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
31	30-34 tahun	Perempuan	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
32	40-44 tahun	Laki-laki	11-15 tahun	Sarjana	4-6 Juta
33	40-44 tahun	Laki-laki	>20 tahun	Sarjana	4-6 Juta
34	45-49 tahun	Laki-laki	>20 tahun	Sarjana	4-6 Juta
35	20-24 tahun	Perempuan	1-5 tahun	Diploma	2-4 Jutan
36	45-49 tahun	Perempuan	>20 tahun	Sarjana	4-6 Juta
37	45-49 tahun	Perempuan	>20 tahun	Diploma	2-4 Jutan
38	25-29 tahun	Perempuan	1-5 tahun	Sarjana	2-4 Jutan
39	35-39 tahun	Perempuan	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
40	35-39 tahun	Perempuan	11-15 tahun	Diploma	1-2 Juta
41	35-39 tahun	Perempuan	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
42	35-39 tahun	Perempuan	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
43	30-34 tahun	Laki-laki	6-10 tahun	Diploma	2-4 Jutan
44	35-39 tahun	Perempuan	11-15 tahun	Diploma	1-2 Juta
45	35-39 tahun	Laki-laki	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
46	45-49 tahun	Laki-laki	16-20 tahun	Diploma	2-4 Jutan
47	45-49 tahun	Perempuan	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
48	45-49 tahun	Perempuan	16-20 tahun	Sarjana	4-6 Juta
49	35-39 tahun	Perempuan	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
50	35-39 tahun	Perempuan	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
51	35-39 tahun	Laki-laki	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
52	35-39 tahun	Perempuan	11-15 tahun	Sarjana	2-4 Jutan
53	30-34 tahun	Laki-laki	11-15 tahun	Diploma	4-6 Juta
54	25-29 tahun	Laki-laki	1-5 tahun	Diploma	1-2 Juta
55	30-34 tahun	Laki-laki	6-10 tahun	Diploma	2-4 Jutan
56	30-34 tahun	Laki-laki	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
57	30-34 tahun	Laki-laki	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
58	35-39 tahun	Perempuan	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
59	35-39 tahun	Perempuan	6-10 tahun	Diploma	2-4 Jutan
60	25-29 tahun	Laki-laki	1-5 tahun	Diploma	1-2 Juta
61	25-29 tahun	Perempuan	1-5 tahun	Diploma	1-2 Juta
62	55-60 tahun	Laki-laki	16-20 tahun	Diploma	4-6 Juta
63	30-34 tahun	Perempuan	6-10 tahun	Diploma	2-4 Jutan

64	35-39 tahun	Laki-laki	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
65	35-39 tahun	Perempuan	16-20 tahun	Sarjana	2-4 Jutan
66	35-39 tahun	Laki-laki	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
67	30-34 tahun	Laki-laki	6-10 tahun	Diploma	2-4 Jutan
68	35-39 tahun	Perempuan	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
69	30-34 tahun	Perempuan	6-10 tahun	Diploma	2-4 Jutan
70	25-29 tahun	Laki-laki	1-5 tahun	Diploma	1-2 Juta
71	35-39 tahun	Laki-laki	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
72	30-34 tahun	Laki-laki	6-10 tahun	Diploma	2-4 Jutan
73	20-24 tahun	Laki-laki	1-5 tahun	Diploma	1-2 Juta
74	35-39 tahun	Perempuan	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
75	30-34 tahun	Perempuan	6-10 tahun	Diploma	2-4 Jutan
76	25-29 tahun	Laki-laki	1-5 tahun	Diploma	1-2 Juta
77	35-39 tahun	Laki-laki	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
78	30-34 tahun	Laki-laki	6-10 tahun	Diploma	2-4 Jutan
79	20-24 tahun	Laki-laki	1-5 tahun	Diploma	1-2 Juta
80	30-34 tahun	Perempuan	6-10 tahun	Diploma	2-4 Jutan
81	35-39 tahun	Laki-laki	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
82	35-39 tahun	Perempuan	16-20 tahun	Sarjana	2-4 Jutan
83	35-39 tahun	Laki-laki	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
84	35-39 tahun	Laki-laki	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
85	35-39 tahun	Perempuan	16-20 tahun	Sarjana	2-4 Jutan
86	35-39 tahun	Laki-laki	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
87	30-34 tahun	Laki-laki	6-10 tahun	Diploma	2-4 Jutan
88	35-39 tahun	Perempuan	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
89	35-39 tahun	Perempuan	6-10 tahun	Diploma	2-4 Jutan
90	25-29 tahun	Laki-laki	1-5 tahun	Diploma	1-2 Juta
91	35-39 tahun	Laki-laki	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
92	30-34 tahun	Laki-laki	6-10 tahun	Diploma	2-4 Jutan
93	20-24 tahun	Laki-laki	1-5 tahun	Diploma	1-2 Juta
94	40-44 tahun	Perempuan	11-15 tahun	Diploma	2-4 Jutan
95	30-34 tahun	Perempuan	6-10 tahun	Diploma	2-4 Jutan

DATA KATEGORISASI

NO	kinerja	KT	Gaya Kepemimpinan Transformasional	KT	pengembangan	KT
1	13	Tinggi	26	Tinggi	12	Sedang
2	12	Sedang	21	Rendah	12	Sedang
3	12	Sedang	21	Rendah	9	Rendah
4	13	Tinggi	22	Sedang	9	Rendah
5	12	Sedang	24	Sedang	12	Sedang
6	13	Tinggi	24	Sedang	12	Sedang
7	14	Tinggi	19	Rendah	9	Rendah
8	12	Sedang	18	Rendah	9	Rendah
9	12	Sedang	19	Rendah	10	Sedang
10	12	Sedang	19	Rendah	10	Sedang
11	12	Sedang	19	Rendah	10	Sedang
12	12	Sedang	18	Rendah	10	Sedang
13	12	Sedang	24	Sedang	12	Sedang
14	12	Sedang	24	Sedang	12	Sedang
15	11	Rendah	24	Sedang	12	Sedang
16	12	Sedang	24	Sedang	12	Sedang
17	10	Rendah	23	Sedang	12	Sedang
18	10	Rendah	21	Rendah	12	Sedang
19	11	Rendah	23	Sedang	10	Sedang
20	10	Rendah	23	Sedang	12	Sedang
21	12	Sedang	24	Sedang	12	Sedang
22	12	Sedang	24	Sedang	12	Sedang
23	12	Sedang	24	Sedang	12	Sedang
24	12	Sedang	24	Sedang	9	Rendah
25	12	Sedang	24	Sedang	9	Rendah
26	12	Sedang	24	Sedang	9	Rendah
27	12	Sedang	24	Sedang	9	Rendah
28	12	Sedang	24	Sedang	9	Rendah
29	12	Sedang	24	Sedang	9	Rendah
30	12	Sedang	24	Sedang	9	Rendah
31	12	Sedang	24	Sedang	9	Rendah
32	12	Sedang	24	Sedang	9	Rendah
33	12	Sedang	24	Sedang	9	Rendah
34	12	Sedang	24	Sedang	9	Rendah

35	12	Sedang	24	Sedang	9	Rendah
36	15	Tinggi	24	Sedang	10	Sedang
37	11	Rendah	24	Sedang	12	Sedang
38	11	Rendah	24	Sedang	12	Sedang
39	12	Sedang	24	Sedang	12	Sedang
40	12	Sedang	24	Sedang	12	Sedang
41	12	Sedang	24	Sedang	12	Sedang
42	12	Sedang	24	Sedang	12	Sedang
43	12	Sedang	24	Sedang	12	Sedang
44	12	Sedang	24	Sedang	12	Sedang
45	12	Sedang	24	Sedang	12	Sedang
46	12	Sedang	24	Sedang	12	Sedang
47	12	Sedang	24	Sedang	12	Sedang
48	12	Sedang	24	Sedang	12	Sedang
49	12	Sedang	24	Sedang	12	Sedang
50	12	Sedang	24	Sedang	12	Sedang
51	12	Sedang	22	Sedang	12	Sedang
52	12	Sedang	24	Sedang	12	Sedang
53	12	Sedang	22	Sedang	9	Rendah
54	13	Tinggi	18	Rendah	12	Sedang
55	15	Tinggi	23	Sedang	14	Tinggi
56	15	Tinggi	23	Sedang	14	Tinggi
57	15	Tinggi	23	Sedang	14	Tinggi
58	13	Tinggi	18	Rendah	10	Sedang
59	12	Sedang	24	Sedang	12	Sedang
60	12	Sedang	24	Sedang	12	Sedang
61	12	Sedang	24	Sedang	12	Sedang
62	12	Sedang	24	Sedang	12	Sedang
63	11	Rendah	23	Sedang	12	Sedang
64	11	Rendah	21	Rendah	12	Sedang
65	11	Rendah	23	Sedang	10	Sedang
66	11	Rendah	23	Sedang	12	Sedang
67	12	Sedang	24	Sedang	12	Sedang
68	12	Sedang	24	Sedang	12	Sedang
69	12	Sedang	24	Sedang	9	Rendah
70	12	Sedang	24	Sedang	9	Rendah
71	12	Sedang	24	Sedang	9	Rendah
72	12	Sedang	24	Sedang	9	Rendah
73	12	Sedang	24	Sedang	9	Rendah

74	12	Sedang	24	Sedang	12	Sedang
75	12	Sedang	24	Sedang	9	Rendah
76	12	Sedang	24	Sedang	9	Rendah
77	12	Sedang	24	Sedang	9	Rendah
78	12	Sedang	24	Sedang	9	Rendah
79	12	Sedang	24	Sedang	9	Rendah
80	11	Rendah	23	Sedang	12	Sedang
81	11	Rendah	21	Rendah	12	Sedang
82	11	Rendah	23	Sedang	10	Sedang
83	11	Rendah	23	Sedang	12	Sedang
84	11	Rendah	21	Rendah	12	Sedang
85	11	Rendah	23	Sedang	10	Sedang
86	11	Rendah	23	Sedang	12	Sedang
87	12	Sedang	24	Sedang	12	Sedang
88	12	Sedang	24	Sedang	12	Sedang
89	12	Sedang	24	Sedang	9	Rendah
90	12	Sedang	24	Sedang	9	Rendah
91	12	Sedang	24	Sedang	9	Rendah
92	12	Sedang	24	Sedang	9	Rendah
93	12	Sedang	24	Sedang	9	Rendah
94	12	Sedang	24	Sedang	12	Sedang
95	12	Sedang	24	Sedang	9	Rendah

HASIL UJI VALIDITAS TAHAP 1 (CFA)

Factor Analysis

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Kinerja1			,696
Kinerja2		,669	
Kinerja3	-,672		,605
Kinerja4			,795
Kinerja5			,774
Kinerja6		-,725	
Dev1			,715
Dev2			
Dev3		,917	
Dev4		,934	
Dev5		,936	
GP1			
GP2			,629
GP3	,810		
GP4	,725		
GP5	,882		
GP6	,742		
GP7	,852		
GP8	,657		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Uji CFA Tahap 2

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Kinerja1			,801
Kinerja4			,599
Kinerja5			,859
Dev3		,907	
Dev4		,933	
Dev5		,973	
GP3	,856		
GP4	,780		
GP5	,923		
GP6	,745		
GP7	,815		
GP8	,576		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

HASIL UJI RELIABILITAS

Reliability

1. Kinerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	95	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	95	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,673	,682	3

2. Gaya Kepemimpinan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,869	,878	6

3. Development

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,940	,940	3

Correlations

Correlations		Kinerja	Development	GayaKepemimpinan
Kinerja	Pearson Correlation	1	,053	-,034
	Sig. (2-tailed)		,608	,742
	N	95	95	95
Development	Pearson Correlation	,053	1	,063
	Sig. (2-tailed)	,608		,546
	N	95	95	95
GayaKepemimpinan	Pearson Correlation	-,034	,063	1
	Sig. (2-tailed)	,742	,546	
	N	95	95	95

PERHITUNGAN DISKRIMINAN

Tabel 1. *Average Variance Extracted (AVE)*

	Mean	SD	Item-total Dunn, Seaker and Waller 1994 >.3	α Value Churchill, 1979; Bagozzi and Yi, 1988; Nunnally and Bernstein, 1994 >.7	Loading Anderson and Gerbing 1988 >.7	Loading ²	CR Nunnally (1967, 1978), Hair et al. (2006) .5 (basic), .6(EFA), .7	AVE Anderson and Gerbing (1988) >.5
Kinerja1	3.99	.292	.557	0.673	.801	0.641	0.802	0.579
Kinerja4			.427		.599	0.358		
Kinerja5			.492		.859	0.738		
GK3	3.86	.278	.727	0.869	.856	0.734	0.907	0.624
GK4			.623		.780	0.608		
GK5			.829		.923	0.851		
GK6			.637		.745	0.556		
GK7			.770		.815	0.664		
GK8			.504		.576	0.332		

Dev3	3.60	.504	.806	0.940	.907	0.824	0.957	0.881
Dev4			.885		.933	0.871		
Dev5			.948		.973	0.947		

Tabel 2. Korelasi, Mean, standard deviation, dan cronbach α

	Mean	Std. Deviation	α Value	AVE	Pearson Correlation						
					1	2	3	4	5	6	7
Usia	3.62	1.438									
JenisKelamin	1.53	.502			.132						
MasaKerja	2.60	1.115			.880**	.152					
Pendidikan	3.11	.341			.169	.170	.336**				
Gaji	1.93	.531			.730**	.107	.723**	.337**			
Kinerja	3.9930	.29164	.673	0,579	.040	.018	.094	.000	.673		
Gaya Kepemimpinan	3.8596	.27752	.869	0,624	.047	-.087	-.056	-.072	-.034	.869	
Development	3.6035	.50364	.940	0,881	.049	-.059	-.011	-.005	.053	.063	.940

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

cronbach α ditunjukkan pada nilai yang di cetak tebal

Tabel 3. Discriminant validity, AVE, Mean, standard deviation, α value, Square correlation

	Mean	Std. Deviation	α Value	1	2	3
Kinerja	3.993	0.292	0.673	[0.579]	0.001	0.003
Gaya Kepemimpinan	3.860	0.278	0.869	-0.037	[0.624]	0.004
Development	3.604	0.504	0.940	0.059	0.069	[0.881]

AVE ditunjukkan pada nilai ada dalam tanda kurung

Nilai discriminant validity ditunjukkan pada nilai di sebelah kiri AVE

Square correlation ditunjukkan pada nilai di sebelah kanan AVE

HASIL KARAKTERISTIK RESPONDEN

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	6,3	6,3	6,3
2	12	12,6	12,6	18,9
3	25	26,3	26,3	45,3
4	38	40,0	40,0	85,3
Valid 5	3	3,2	3,2	88,4
6	7	7,4	7,4	95,8
7	2	2,1	2,1	97,9
8	2	2,1	2,1	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Jenis_kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	45	47,4	47,4	47,4
Valid 2	50	52,6	52,6	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Masa_kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	18	18,9	18,9	18,9
2	24	25,3	25,3	44,2
Valid 3	38	40,0	40,0	84,2
4	8	8,4	8,4	92,6
5	7	7,4	7,4	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	83	88,4	88,4	88,4
4	11	11,6	11,6	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Gaji

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	17	17,9	17,9	17,9
2	68	71,6	71,6	89,5
3	10	10,5	10,5	100,0
Total	95	100,0	100,0	

HASIL UJI DESKRIPTIF**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
TotGayaKepemimpinan	95	18	26	23,16	,171	1,665
TotDevelopmen	95	9,00	14,00	10,8105	,15502	1,51092
TotKinerja	95	10	15	11,98	,090	,875
Valid N (listwise)	95					

Gaya Kepemimpinan Transformatif				
M		=	23,16	
Sd		=	1,67	
Tinggi	: $X \geq M + SD$			
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$			
Rendah	: $X < M - SD$			
Kategori		Skor		
Tinggi	:	X	\geq	24,83
Sedang	:	21,49	\leq	X < 24,83
Rendah	:	X	<	21,5

Pengembangan SDM				
M		=	10,81	
Sd		=	1,51	
Tinggi	: $X \geq M + SD$			
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$			
Rendah	: $X < M - SD$			
Kategori		Skor		
Tinggi	:	X	\geq	12,32
Sedang	:	9,3	\leq	X < 12,32
Rendah	:	X	<	9,3

RUMUS PERHITUNGAN KATEGORISASI

Kinerja				
M		=	11,98	
Sd		=	0,88	
Tinggi	: $X \geq M + SD$			
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$			
Rendah	: $X < M - SD$			
Kategori		Skor		
Tinggi	:	X	\geq	12,86
Sedang	:	11,1	\leq	X < 12,86
Rendah	:	X	<	11,1

HASIL UJI KATEGORISASI

Frequency

Gaya Kepemimpinan Transformasional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tinggi	1	1,1	1,1	1,1
	Sedang	80	84,2	84,2	85,3
	Rendah	14	14,7	14,7	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Pengembangan SDM

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tinggi	3	3,2	3.2	3.2
	Sedang	59	62,1	62.1	65.3
	Rendah	33	34,7	9.5	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

Kinerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tinggi	10	10,5	10,5	10,5
	Sedang	67	70,5	70,5	81,0
	Rendah	18	18,9	18,9	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

HASIL UJI NORMALITAS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kinerja	GayaKepemimpinan	Development
N		95	95	95
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,9930	3,8596	3,6035
	Std. Deviation	,29164	,27752	,50364
	Absolute	,385	,367	,332
Most Extreme Differences	Positive	,385	,296	,232
	Negative	-,320	-,367	-,332
Kolmogorov-Smirnov Z		3,754	3,579	3,234
Asymp. Sig. (2-tailed)		,071	,065	,053

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

HASIL UJI LINIERITAS

Means

Kinerja*Gaya_Kepemimpinan

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * GayaKepemimpinan	(Combined)	,957	6	,160	1,995	,075
	Linearity	,009	1	,009	,117	,733
	Deviation from Linearity	,948	5	,190	2,371	,171
	Within Groups	7,038	88	,080		
	Total	7,995	94			

Kinerja*Development

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Development	(Combined)		3,470	3	1,157	23,260	,000
	Between Groups	Linearity	,023	1	,023	,456	,501
		Deviation from Linearity	3,447	2	1,724	34,662	,215
	Within Groups		4,525	91	,050		
	Total		7,995	94			

HASIL UJI MULTIKOLINIERITAS

Regression

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,065 ^a	,004	-,017	,29417

a. Predictors: (Constant), Development, GayaKepemimpinan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,034	2	,017	,197	,822 ^b
	Residual	7,961	92	,087		
	Total	7,995	94			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Development, GayaKepemimpinan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	4,030	,464		8,682	,000		
GayaKepemimpinan	-,040	,110	-,038	-,362	,718	,996	1,004
Development	,032	,060	,056	,534	,595	,996	1,004

a. Dependent Variable: Kinerja

HASIL UJI REGRESI BERGANDA (1)

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Gaji, Jenis_kelamin, Pendidikan, Masa_kerja, usia ^b	.	Enter
2	GayaKepemimpinan ^b	.	Enter
3	Development ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,179 ^a	,032	-,022	,29490	,032	,587	5	89	,034
2	,180 ^b	,032	-,034	,29652	,062	,031	1	88	,016
3	,184 ^c	,034	-,044	,29797	,015	,147	1	87	,047

a. Predictors: (Constant), Gaji, Jenis_kelamin, Pendidikan, Masa_kerja, usia

b. Predictors: (Constant), Gaji, Jenis_kelamin, Pendidikan, Masa_kerja, usia, GayaKepemimpinan

c. Predictors: (Constant), Gaji, Jenis_kelamin, Pendidikan, Masa_kerja, usia, GayaKepemimpinan, Development

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,255	5	,051	,587	,034 ^b
	Residual	7,740	89	,087		
	Total	7,995	94			
2	Regression	,258	6	,043	,489	,815 ^c
	Residual	7,738	88	,088		
	Total	7,995	94			
3	Regression	,271	7	,039	,436	,877 ^d
	Residual	7,724	87	,089		
	Total	7,995	94			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Gaji, Jenis_kelamin, Pendidikan, Masa_kerja, usia

c. Predictors: (Constant), Gaji, Jenis_kelamin, Pendidikan, Masa_kerja, usia, GayaKepemimpinan

d. Predictors: (Constant), Gaji, Jenis_kelamin, Pendidikan, Masa_kerja, usia, GayaKepemimpinan, Development

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,239	,304		13,946	,000
	Usia	-,039	,050	-,191	-,783	,436
	Jenis_kelamin	-,011	,062	-,019	-,182	,856
	Masa_kerja	,050	,063	,192	,792	,431
	Pendidikan	-,126	,103	-,148	-1,229	,222
	Gaji	,090	,089	,164	1,008	,316
2	(Constant)	4,310	,509		8,460	,000
	Usia	-,038	,050	-,185	-,746	,458
	Jenis_kelamin	-,013	,063	-,022	-,203	,839
	Masa_kerja	,049	,064	,189	,773	,442
	Pendidikan	-,124	,104	-,145	-1,186	,239
	Gaji	,088	,090	,161	,980	,330
	GayaKepemimpinan	-,020	,113	,019	,175	,016
3	(Constant)	4,221	,562		7,509	,000
	Usia	-,040	,051	-,199	-,791	,431
	Jenis_kelamin	-,015	,064	-,026	-,241	,810
	Masa_kerja	,050	,064	,190	,775	,440
	Pendidikan	-,117	,106	-,137	-1,104	,273
	Gaji	,091	,091	,165	1,000	,320
	GayaKepemimpinan	,023	,114	,022	,200	,042
	Development	,025	,064	,043	,384	,047

a. Dependent Variable: Kinerja

Excluded Variables^a

Model		Beta In	T	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	GayaKepemimpinan	,019 ^b	,175	,016	,019	,954
	Development	,041 ^b	,373	,031	,040	,906
2	Development	,043 ^c	,384	,047	,041	,902

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors in the Model: (Constant), Gaji, Jenis_kelamin, Pendidikan, Masa_kerja, usia

c. Predictors in the Model: (Constant), Gaji, Jenis_kelamin, Pendidikan, Masa_kerja, usia, GayaKepemimpinan

HASIL UJI REGRESI BERGANDA (2)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,179 ^a	,032	-,022	,29490	,032	,587	5	89	,038
2	,183 ^b	,033	-,032	,29634	,069	,139	1	88	,031
3	,184 ^c	,034	-,044	,29797	,000	,040	1	87	,003

a. Predictors: (Constant), Gaji, Jenis_kelamin, Pendidikan, Masa_kerja, usia

b. Predictors: (Constant), Gaji, Jenis_kelamin, Pendidikan, Masa_kerja, usia, Development

c. Predictors: (Constant), Gaji, Jenis_kelamin, Pendidikan, Masa_kerja, usia, Development, GayaKepemimpinan

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Gaji, Jenis_kelamin, Pendidikan, Masa_kerja, usia ^b	.	Enter
2	Development ^b	.	Enter
3	GayaKepemimpinan ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,255	5	,051	,587	,038 ^b
	Residual	7,740	89	,087		
	Total	7,995	94			
2	Regression	,267	6	,045	,507	,048 ^c
	Residual	7,728	88	,088		
	Total	7,995	94			
3	Regression	,271	7	,039	,436	,078 ^d
	Residual	7,724	87	,089		
	Total	7,995	94			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Gaji, Jenis_kelamin, Pendidikan, Masa_kerja, usia

c. Predictors: (Constant), Gaji, Jenis_kelamin, Pendidikan, Masa_kerja, usia, Development

d. Predictors: (Constant), Gaji, Jenis_kelamin, Pendidikan, Masa_kerja, usia, Development, GayaKepemimpinan

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,239	,304		13,946	,000
	Usia	-,039	,050	-,191	-,783	,436
	Jenis_kelamin	-,011	,062	-,019	-,182	,856
	Masa_kerja	,050	,063	,192	,792	,431
	Pendidikan	-,126	,103	-,148	-1,229	,222
	Gaji	,090	,089	,164	1,008	,316
2	(Constant)	4,142	,400		10,363	,000
	Usia	-,042	,050	-,206	-,828	,410
	Jenis_kelamin	-,013	,062	-,023	-,215	,830
	Masa_kerja	,051	,064	,194	,796	,428
	Pendidikan	-,120	,104	-,141	-1,153	,252
	Gaji	,093	,090	,169	1,029	,306
3	Development	,024	,064	,041	,373	,031
	(Constant)	4,221	,562		7,509	,000
	usia	-,040	,051	-,199	-,791	,431
	Jenis_kelamin	-,015	,064	-,026	-,241	,810
	Masa_kerja	,050	,064	,190	,775	,440
	Pendidikan	-,117	,106	-,137	-1,104	,273
	Gaji	,091	,091	,165	1,000	,320
	Development	,025	,064	,043	,384	,047
GayaKepemimpinan	,023	,114	,022	,200	,042	

a. Dependent Variable: Kinerja

Excluded Variables^a

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Development	,041 ^b	,031	,031	,040	,906
	GayaKepemimpinan	,019 ^b	,175	,016	,019	,954
2	GayaKepemimpinan	,022 ^c	,200	,042	,021	,949

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors in the Model: (Constant), Gaji, Jenis_kelamin, Pendidikan, Masa_kerja, usia

c. Predictors in the Model: (Constant), Gaji, Jenis_kelamin, Pendidikan, Masa_kerja, usia, Development